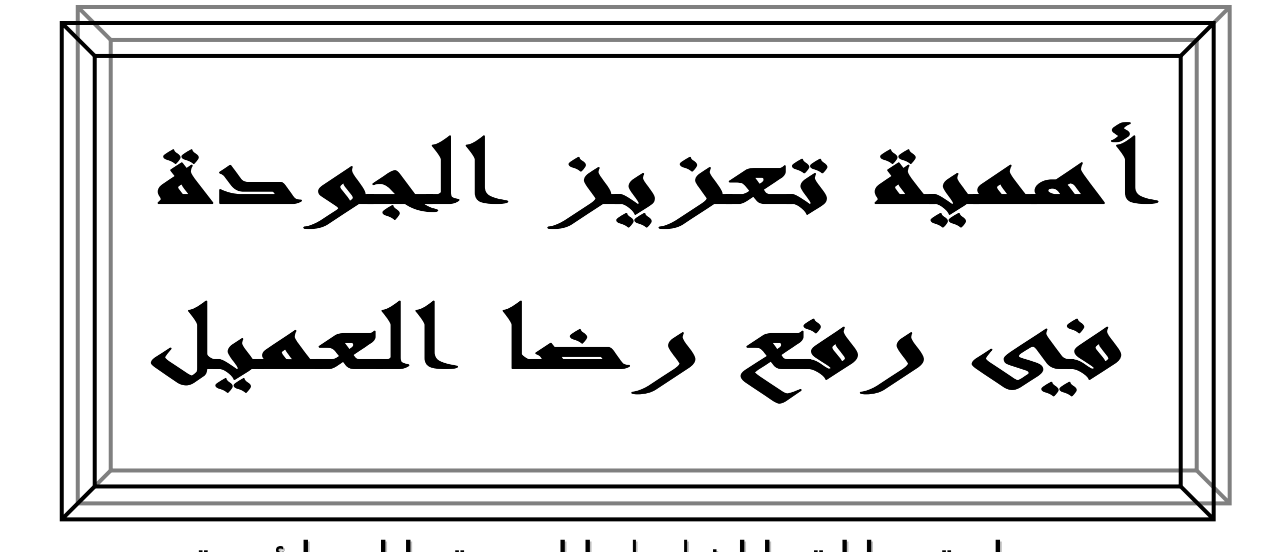
جامعة الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ا اجست

قسم العلوم التجارية

صص: تسويق

الموضوع:



- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-

من إعداد الطالبة: سكر فاطمة الزهراء

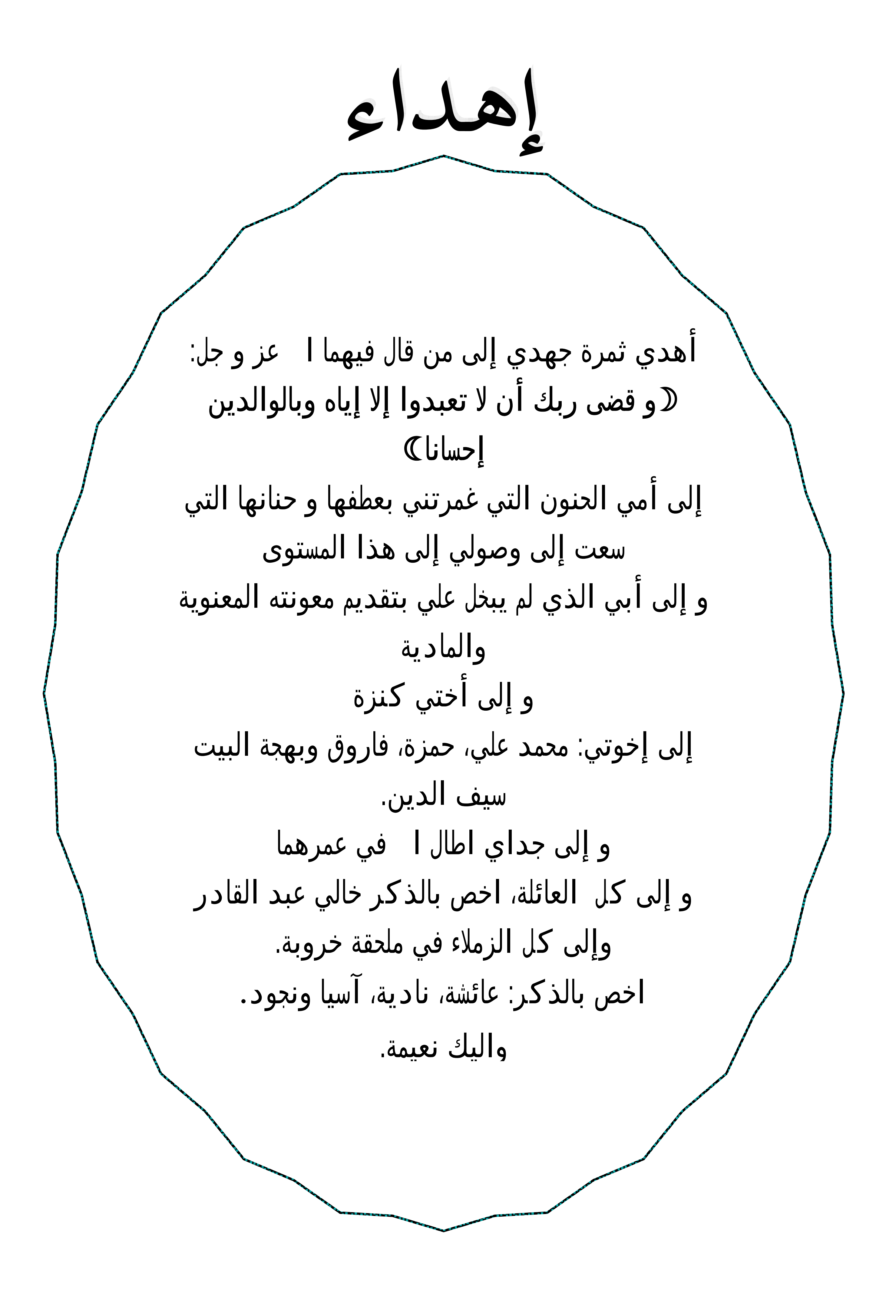
تحت إشراف: د. علي عبد الله

لجنة المناقشة:

أ.د/ بجه عيسى	رئيسا
د/ علي عبد ا	مقررا
د/ الداوي الشيخ	ممتحنا
د/ بومدين يوسف	ممتحنا
د/ بوعقلين بديعة	ممتحنة

السنة الجامعية: 2007/2006

إهداء



أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما ا عز و جل:

﴿و قضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

إلى أمي الحنون التي غمرتني بعطفها و حنانها التي سعت إلى وصولي إلى هذا المستوى

و إلى أبي الذي لم يبخل علي بتقديم معونته المعنوية والمادية

و إلى أختي كنزة

إلى إخوتي: محمد علي، حمزة، فاروق وبهجة البيت سيف الدين.

و إلى جداي اطال ا في عمرهما

و إلى كل العائلة، اخص بالذكر خالي عبد القادر

وإلى كل الزملاء في ملحقة خروبة.

اخص بالذكر: عائشة، نادية، آسيا ونجود.

واليك نعيمة.

كلمة شكر

بادىء ذي بدء أحمد ا تعالى الذي منّ علي بفضله وكرمه وأعانني
على اتمام هذا العمل.

ومصداقا لقوله صلى ا عليه و سلم: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر ا ﴾.

اتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب الفضل الأستاذ المشرف:

على عبد ا حفظه ا الذي كانت له يد المساعدة الأولى
في تحضير هذا العمل و كان سندا لي عند الحاجة ولم يبخل علي بآرائه القيمة
وتوجيهاته.

كما أشكرعلى الخصوص الأستاذ الشين لزهر على مساعدته لي
في إنجاز هذه المذكرة.

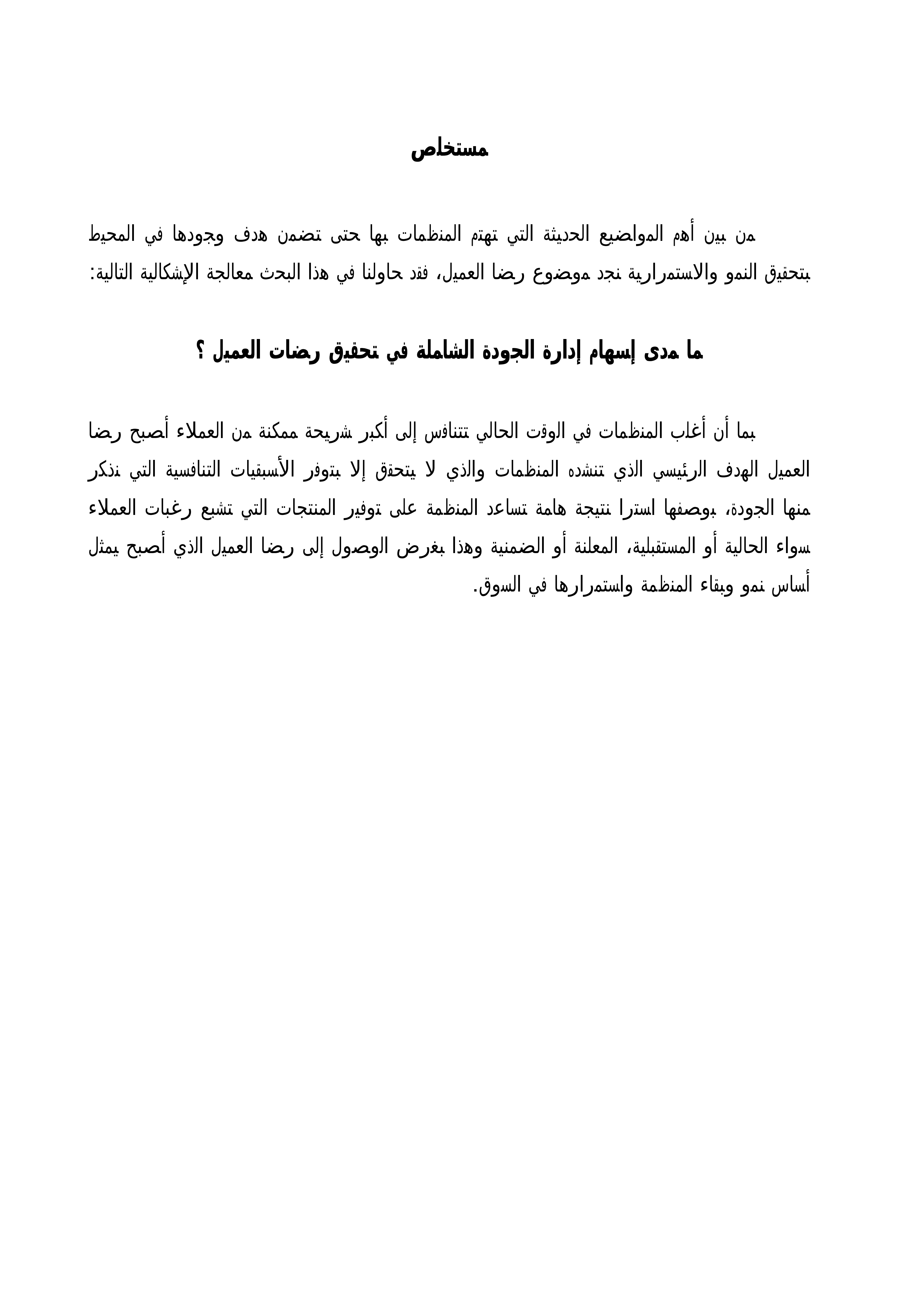
و لا يفوتني أن اعطر وأزكي عبارات الشكر والصدق لكل الأساتذة الكرام
الذين كان لهم الفضل في تنمية معارفنا وأخص منهم بالذكر الاساتذة الكرام:

يحه، زبيري، الداوي، سويسي

و أهدي لهم هذين البيتين الشعريين للإمام الشافعي:

شكوت إلى وكيع سوء حفظي فأرشدني إلى ترك المعاصي

وأخبرني بأن العلم نور ونور ا لا يهدى لعاصي.

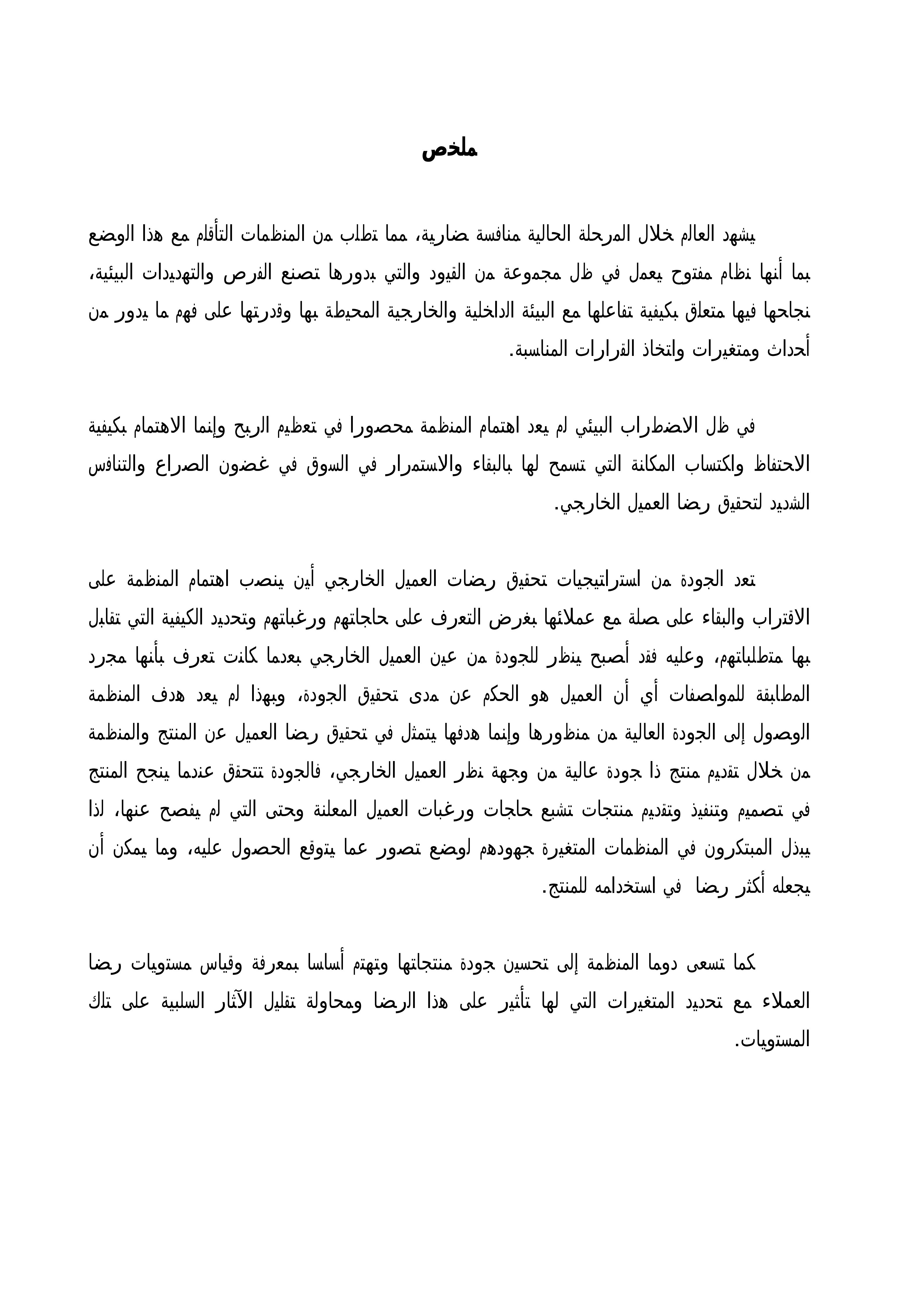


مستخلص

من بين أهم المواضيع الحديثة التي تهتم المنظمات بها حتى تضمن هدف وجودها في المحيط بتحقيق النمو والاستمرارية نجد موضوع رضا العميل، فقد حاولنا في هذا البحث معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضات العميل ؟

بما أن أغلب المنظمات في الوقت الحالي تتنافس إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء أصبح رضا العميل الهدف الرئيسي الذي تنشده المنظمات والذي لا يتحقق إلا بتوفر الأسبقيات التنافسية التي نذكر منها الجودة، بوصفها استرا نتيجة هامة تساعد المنظمة على توفير المنتجات التي تشبع رغبات العملاء سواء الحالية أو المستقبلية، المعلنة أو الضمنية وهذا بغرض الوصول إلى رضا العميل الذي أصبح يمثل أساس نمو وبقاء المنظمة واستمرارها في السوق.



ملخص

يشهد العالم خلال المرحلة الحالية منافسة ضارية، مما تطلب من المنظمات التأقلم مع هذا الوضع بما أنها نظام مفتوح يعمل في ظل مجموعة من القيود والتي بدورها تصنع الفرص والتهديدات البيئية، نجاحها فيها متعلق بكيفية تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها وقدرتها على فهم ما يدور من أحداث ومتغيرات واتخاذ القرارات المناسبة.

في ظل الاضطراب البيئي لم يعد اهتمام المنظمة محصورا في تعظيم الربح وإنما الاهتمام بكيفية الاحتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق في غضون الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا العميل الخارجي.

تعد الجودة من استراتيجيات تحقيق رضات العميل الخارجي أين ينصب اهتمام المنظمة على الاقتراب والبقاء على صلة مع عملائها بغرض التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحديد الكيفية التي تقابل بها متطلباتهم، وعليه فقد أصبح ينظر للجودة من عين العميل الخارجي بعدما كانت تعرف بأنها مجرد المطابقة للمواصفات أي أن العميل هو الحكم عن مدى تحقيق الجودة، وبهذا لم يعد هدف المنظمة الوصول إلى الجودة العالية من منظورها وإنما هدفها يتمثل في تحقيق رضا العميل عن المنتج والمنظمة من خلال تقديم منتج ذا جودة عالية من وجهة نظر العميل الخارجي، فالجودة تتحقق عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات ورغبات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المنظمات المتغيرة جهودهم لوضع تصور عما يتوقع الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للمنتج.

كما تسعى دوما المنظمة إلى تحسين جودة منتجاتها وتهتم أساسا بمعرفة وقياس مستويات رضا العملاء مع تحديد المتغيرات التي لها تأثير على هذا الرضا ومحاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات.

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

ضبط بعض مصطلحات البحث

1. **المنظمة:** عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية (sous système)، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقة فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

2. **الجودة:** محصلة نهائية من الجهد والأنشطة التي تبذل من قبل المنتج والعميل أو أي جهة كانت، للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلعة أو خدمة معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع.

3. **ضبط الجودة:** تتضمن التقنيات والنشاطات ذات الطبيعة العملية لتحقيق متطلبات الجودة وتتمثل عناصر ضبط الجودة في:

المخطط: وضع برامج، وإعداد الأهداف، تكوين المستخدمين.
الفعل: يقتضي تنفيذ العمل حسب البرنامج المعدّ.
المراجعة: نعني بها التحقق من أن ما تم إنجازه مطابق للمخططات.
التصرف: في حالة عدم المطابقة، يجب اكتشاف سبب المشكل وحلّه.

4. **توكيد الجودة:** يتضمن توكيد جودة النشاطات المعدّة مسبقا، المنسقة، المعدّة للتنفيذ في إطار نظام الجودة لإعطاء الثقة اللازمة والملائمة للمنتج القادرة على تلبية متطلبات العميل.

5. **إدارة الجودة الشاملة:** مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات المنظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للعملاء بأقل تكلفة.

6. **تخطيط الجودة:** تتضمن النشاطات التي تسمح بإعداد الأهداف ومستلزمات الجودة لتطبيق معايير نظام الجودة.

7. **تحسين الجودة:** تضم كافة النشاطات في المنظمة، بغية توسيع الفعالية والأداء أي باختصار، هو كل تغيير يمكن أن يأتي بنتيجة فيما يخص الجودة.

8. **التحسين المستمر:** يعبر على قدرة التنظيم والتصميم وتطبيق نظام مبني على تحقيق رضا العميل التام باستمرار، ومن خلال السعي المتواصل إلى الأداء الأمثل.

9. الإيزو 9000: سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء.

10.الكفاءة: إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أو الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.

11.الفعالية: هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية**.**

12.القيمة: خاصية في المنتوج تجعله قابلا للمبادلة.

13.المنفعة: خاصية في المنتوج تجعله قابل لإشباع حاجة أو رغبة.

14.الرضا: رأي العميل حول درجة تلبية حاجاته وتوقعاته من خلال أداء المنتجات والخدمات المستلمة.

15.العملاء: يشمل مفهوم العميل في ظل إدارة الجودة الشاملة أربعة عناصر:

العميل الخارجي: الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المنظمة.

الموردون: الذين يقومون بتلبية احتياجات المنظمة من المستلزمات.

الملاك: أصحاب رأس المال.

العميل الداخلي: الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المنظمة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

16.التوقعات: تمثل تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة يتوقع الحصول عليها منه.

17.الأداء الفعلي: مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما.

18.المطابقة: تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع.

مقدمة

مقدمة:

أصبح موضوع الجودة يحتل موقع الصدارة في أبحاث وكتابات أغلب الباحثين ومدعاة للسعي الحثيث من قبل العديد من منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء في تطبيق وإرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت هذه الفلسفة بمثابة جسر العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي وقد ساهم في تدعيم هذا الاتجاه نظم الاتصالات الحديثة والمتطورة، وبما أن أغلب منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تتنافس في الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء لذلك أصبح رضا العميل هدف من بين الأهداف الذي تنشده هذه المنظمات.

كما أن مفهوم رضا العميل يحتل مكانة أساسية في التسويق من الناحية الفكرية والعملية، إذ يعتبر رضا العميل أساس المفهوم التسويقي الذي يقوم على تحقيق أرباح للمنظمة من خلال إشباع احتياجات ورغبات هذا العميل.

نظرا لتلك الأهمية المستمرة للعميل على مستقبل منظمات الأعمال، فإن الدراسات التي تهتم بالعميل لم تكاد تتوقف حتى يكاد يكون هناك تراث من الأدبيات يتجدد في هذا الموضوع وبشكل مستمر بل ومرتبط مع كل تغيير أو فلسفة جديدة من فلسفات الفكر الإداري مثال المفهوم التسويقي واعتبار العميل حجر الزاوية فيه والجودة الشاملة واعتبار العميل أيضا نقطة البداية الموجهة لها والتي في ضوء مراعاة متطلباته وتحقيق رغباته يتم تقييم كامل المعايير ومقاييس الجودة الشاملة وتقييم برامجها، وكذلك مفهوم الاستراتيجيات الموجهة بالقيمة وما يمثله العميل فيها من أساس مهم لتقييم الاستراتيجيات باعتبار أن هدف منظمات الأعمال في تعظيم القيمة للعملاء لا يتحقق بشكل مستمر إلا بتوافر الأسبقيات التنافسية ومن بين هذه الأسبقيات نجد الجودة، كذلك أصبح العميل أكثر وعيا من قبل حيث يتطلع إلى منتجات تتسم بالجودة العالية التي يمكن للمنظمة من خلالها إرضاء حاجاته ورغباته وتحقيق أعلى قيمة له من وراء استخدامه للمنتج والمنظمة الجزائرية على غرار منظمات باقي العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه التغيرات حيث أن المنظمة أصبحت أمام مفترق الطرق فإما أن تواكب سير تلك المنظمات الناجحة حتى تتفاعل أفضل مع التغيرات، وإما فهي مجبرة على تحمل الأخطار التي تفرضها التغيرات خاصة مع تحضير الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجم عنه من إلغاء للحواجز الجمركية والتدفق الهائل للمنتجات الأجنبية التي ستضع المنتجات المحلية في وضع حرج إذا لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

طرح الإشكالية:

ففي ظل النظرة الجديدة للعميل وباعتباره المدخل الرئيسي لنجاح أي منظمة وعلى أساسه يتم تقييم كامل لمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبرامجها، من هذا المنطلق تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية التالية:

ما مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، ولما اللجوء لتطبيقها؟
2. ما المقصود بالرضا، وماهي محفزاته وأساليب قياسه؟
3. لماذا التوجه نحو خلق القيمة للعميل؟
4. ما مدى تأثير جودة خدمات الخطوط الجوية الجزائرية على رضا العميل؟

فرضيات البحث:

وككل بحث علمي هادف نعتمد في بحثنا على مجموع من الفرضيات للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- إن نظام إدارة الجودة الشاملة ماهو إلا مدخل تسييري الهدف منه تحقيق رضا العميل والحفاظ عليه.

من الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- يعتبر رضا العميل نتيجة مترتبة عن الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة ترمي إلى تحقيق رضا العميل عن طريق خلق القيمة له.
- تسعى المنظمة لتقديم جودة عالية لتحقيق رضا العميل.

أسباب اختيار الموضوع:

إن هذا الموضوع الذي نتناوله من المواضيع القديمة الجديدة حيث نجده يتطرق إلى موضوع الجودة القديم النشأة ويزاوجه بالموضوع الجديد رضا العميل ولقد كان لهذا الاختيار أسباب أهمها:

أسباب موضوعية:

- كثرة البحوث حول إدارة الجودة الشاملة التي مست جوانب مختلفة وقلتها حول دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل.
- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة للمنظمة والعميل.
- التسابق الشديد للمنظمات لجاب أكبر عدد ممكن من العملاء والاحتفاظ بهم الذي لا يتم إلا بإرضائهم وبناء علاقة متينة وطويلة معهم.
- اعتماد المنظمات الجودة كإستراتيجية دفاعية وهجومية حتى تضمن نموها وبقاءها واستمرارها.

أسباب ذاتية:

- يعتبر العميل النهائي أساس اهتمام التسويق الحديث، وعليه فلهذا الموضوع علاقة مباشرة بنوع تخصصنا والذي يتمثل في التسويق.
- ميلي إلى المواضيع المتعلقة بسلوك المستهلك نظرا لإمكانية إسقاطها على الواقع.

- إعجابي بالموضوع لحداثته وخروجه عن النطاق الروتيني.
- اطلاعنا المسبق على بعض البحوث والمقالات في الموضوع مكّننا من تكوين صورة عامة حوله وزرع فينا شعور الفضول للبحث أكثر عن خفاياه.
- شعورنا بالمسؤولية كباحثين لدعم تحسين المنظمة الجزائرية ببحوث تحل ولو جزء مما تعانيه من مشاكل وفي هذا الصدد تم اختيارنا للخطوط الجوية الجزائرية التي عرفت انخفاضا ملموسا في حصتها السوقية بعد رفع الاحتكار على النقل الجوي وظهور المنافسة.

الهدف من البحث:

- إظهار مدى أهمية الجودة في رفع رضا العميل الذي يؤدي إلى نجاح واستمرارية المنظمة.
- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية تهدف إلى التأكد من صحة الاستنتاجات النظرية بتأكيد العلاقة بين الجودة ورضا العميل ومعرفة مدى قوتها.
- إسقاط طريقة بحوث الرضا على الواقع من خلال القيام باستقصاء، الهدف منه معرفة درجة رضا أو عدم رضا عملاء الخطوط الجوية الجزائرية عن جودة خدماتها.
- نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب التي تساعد المنظمة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجعل رضا العميل في قمة أولوياتها التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.

أهمية البحث:

الإطار العام لهذا الموضوع يتناول الجودة من العميل إلى العميل، حيث أن التركيز على العميل هنا باعتباره نقطة البداية في وضع تصور للمنتجات، وكذلك نقطة النهاية لتقييم المنتجات التي تقدمها فيها إذا كانت تحقق الرضا أم لا.

يتناول التسلسل المنطقي لدراسة هكذا موضوع، حيث يتم البدء بدراسة الجودة كمفهوم وتطور ومن ثم الاتجاه نحو أساليب تحسينها منتهين بدراسة الإيزو كنظام لدراسة الجودة الشاملة.

يتضمن البحث فصلا كاملا حول موضوع الرضا متناولين معظم النقاط الأساسية، حيث يتمكن القارئ من فهم حالة الرضا ودوافعها وكذا معوقاتها.

نحاول من خلال البحث إظهار العلاقة بين ثلاث متغيرات فاعلة وهي: الجودة كإستراتيجية، رضا العميل كنتيجة والقياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

المنهج والأسلوب المتبع:

للوصول إلى الهدف والإجابة عن تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كمفهوم الجودة، الرضا والقيمة بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة، لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، إضافة إلى اعتمادنا على بعض الأساليب الإحصائية مستخدمين في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأدوات التحليل الإحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

حدود الدراسة:

- في ظل إدارة الجودة الشاملة مفهوم العميل يشمل العملاء الخارجيون الذي يقسم إلى كل من العميل النهائي والموردون، العملاء الداخليون الذين بدورهم يقسمون إلى الموظفين والملاك؛ بحيث تم من خلال هذا البحث التركيز على العميل النهائي وعلى سلوكه المترتب على المرحلة الأخيرة من القرار الشرائي فقط والذي يتمثل في الرضا أو عدم الرضا.

- الخطوط الجوية الجزائرية تقترح عدة خدمات والمتمثلة في نقل المسافرين، نقل البضائع، والعمل الجوي إلا أننا قمنا بتسليط الدراسة على خدمة من بين الخدمات المقترحة والمتمثلة في نقل المسافرين.

- طرق قياس رضا العميل متعددة واقتصرت دراسة الحالة على قياس رضا العميل النهائي من خلال بحوث الرضا، كما يجب الإشارة إلى أن البحث الميداني تم على مستوى الوكالات المتموقعة في الجزائر العاصمة وعلى مستوى مطار هواري بومدين في الفترة الممتدة بين شهر جوان إلى أكتوبر من سنة 2006.

صعوبات البحث:

- صعوبة ضبط مصطلحات البحث الناتجة عن الخلط في المعاني على مستوى المراجع خاصة في الكتب العربية.

- صعوبة ترجمة بعض مصطلحات التي أدى بنا إلى استعمالها باللغة الأجنبية.

- عدم تعاون موظفي المنظمة محل الدراسة خاصة من ناحية المعلومات الخاصة بالخدمة وجودة الخدمة مما أدى بنا إلى الاعتماد على الملاحظة والاستبيان.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي عالجت موضوع رضا العميل عن الجودة لكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز نذكر منها:

- رشا حسين عبد العزيز مصطفى: قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، رسالة ماجستير، 1998، جامعة الإسكندرية، بمصر، خاص الباحث إلى أن الأداء الفعلي هو الذي يتحكم في حالة الرضا أو عدم الرضا.

- كشيدة حبيبة: استراتيجيات قياس رضا العميل، رسالة ماجستير، 2004، جامعة سعد دحلب بالبليدة، حيث بينت أهمية قياس رضا العميل في تحسين أداء المنظمة.

- أما الجديد المطروح في بحثنا فهو البحث عن العلاقة بين رضا العميل ومستوى الجودة وهو ما لم تتطرق له البحوث المطلع عليها.

تقسيمات البحث:

لدراسة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه على النحو التالي:

فيما يخص الفصل الأول عنون بالمقاربة النظرية للجودة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتعرض في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية للجودة من خلال التطرق إلى تعاريف الجودة والإدارة الإستراتيجية والعلاقات التبادلية للجودة، وهذا للإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالجودة، أما المبحث الثاني الذي سنحاول التعرض فيه للتحسين المستمر ابتداء بعرض مفهوم التحسين المستمر ثم طرق وتقنيات التحسين المستمر وأخيرا الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر وهذا حتى نعطي نظرة عن التحسين المستمر. وفيما يخص المبحث الثالث سنتطرق فيه لإدارة الجودة الشاملة ومختلف الأنظمة المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة حتى نبرز الأهمية الكبرى التي تجلبها هذه الفلسفة الجديدة للمنظمات وكذلك الشروط الضرورية لإنجاح هذا المسعى.

بالإضافة إلى أننا سنتعرض في الفصل الثاني إلى أساسيات حول رضا العميل، حيث نبدأ بتبيين مختلف المواقع التي احتلها العميل في المنظمة، حيث بقيت المنظمة ولوقت طويل تبيع ما تنتجه دون تأثير العميل في قراراتها إلا أن عجلة الزمن غيرت المبادئ والأسس حيث أصبحت المنظمة توجه اهتمامها إلى ما يرغب فيه ويتوقعه العميل مع البحث على بناء علاقة دائمة معه انطلاقا من تحقيق رضاه، حيث يعد إحساس العميل بالرضا وشعوره بأنه في بؤرة النشاط وموضع اهتمام المنظمة هدف تصبو المنظمات لتحقيقه لذلك قمنا بتحليل مفهوم رضا العميل مبينين مفهومه ومحدداته والسلوكات الناجمة عن هذا الشعور دون إهمال الحالة المعاكسة إلا وهي الشعور بعدم الرضا وما يترتب عليها مبينين أهم التحديات التي يفرضها الرضا على المنظمة، وللإحساس بالرضا أو عدم الرضا مسببات وحتى نتمكن من فهمها عرضنا أهم النماذج المفسرة لهذا الشعور. إن عملية تحقيق رضا العميل وحدها لا تكفي بل يجب قياسه للتعرف على درجته والمتغيرات التي تتحكم فيه لإجراء تحسينات مستمرة عليها لمواكبة التطور المستمر الحاصل في حاجات ورغبات العملاء.

ثم الفصل الثالث محاولين في البداية تبيين كيف يمكن اعتماد القيمة كأساس لخلق الجودة من اجل تحقيق رضا العميل ثم حاولنا إبراز مدى تأثير الجودة على رضا العميل معتمدين على دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية حتى نتمكن من تطبيق المفاهيم النظرية والتماسها على أرض الواقع.

الفصل الأول
المقاربة النظرية للجودة

المبحث الأول: الجودة من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع

المبحث الثاني: التحسين المستمر

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها

تمهيد:

أي منظمة ناشطة في مجال الأعمال يرهقها كثيرا إيجاد التوافق بين هدفها الرئيسي المتمثل في رفع ربحيتها إلى أعلى قدر ممكن، ومراعاة طلبات العملاء المرتكزة على النوعية الأعلى والأسعار الأقل، وما يزيد من هذا الإرهاق كون هذه المنظمة لا تعمل بمعزل عما يحدث في بيئة الأعمال الاقتصادية من تغيرات ومؤثرات يمكنها الحد من الفرص التي تستطيع استغلالها، وبغية منها في رفع قدراتها في مواجهة العالم الخارجي وما يحمله من عقبات، فقد اهتمت دائما بإيجاد طرق وسبل متطورة في التسيير تساعدها في ذلك.

ويعتبر نظام الإدارة بالجودة الشاملة من آخر ما توصل إليه الفكر الإداري في مجال التسيير، والذي نادى به عدة مفكرين أمثال: ديمنج، كروسي، إيشيكاوا... واعتمده اليابانيون، فأرسوا دعائمه الأساسية ومناهج تطبيقها، ولكن سرعان ما تنبهت دول العالم لهذه الثورة القائمة في الإدارة اليابانية فأسرعت بالتقليد وإعادة صياغة هذا النظام وصياغتها في إطار دولي معترف به، يهم كل منظمات الأعمال انتهاجه واعتماده في هيكلها التنظيمي لظنها بأنه يمكن أن يحقق لها المستوى المرغوب في مجال نشاطها، ويؤثر إيجابا على مستوى أداء هيكلها التنظيمي عموما، وعلى مركزها التنافسي، ورضاء عملائها بشكل خاص.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم ومراحل تطور الجودة؟
- ما المقصود بالتحسين المستمر؟ وما هي التقنيات المعتمدة من طرف المنظمات لتحسين منتجاتهم؟
- ما الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو؟

المبحث الأول: الجودة من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع

لقد شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال اتسمت بالتعقيد والحركة المستمرتين في مختلف الآفاق السياسية والاقتصادية، ازدياد حدّة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي تطور نظم التكنولوجيا والمعلومات، ازدياد وعي العميل ... إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت المنظمات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجعة لمجابهة التحديات الجديدة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

العميل يعتمد بشكل كبير على منظمات الأعمال في سد احتياجاته من السلع والخدمات والتي يفترض أن تتسم بالجودة، وبالنظر لأهمية هذا المصطلح ودوره في وجود الأسبقيات التنافسية بين منظمات الأعمال لذلك فهو محور اهتمام بحثنا هذا وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم.

1-1- ماهية الجودة:

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم، يمكن الوقوف على بعض منها:

- يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان.[1]

- تعريف Bradly T. Gale: لقد ميز برادلي بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا، والمتمثلة في: [2]

- جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم؛
- إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات؛
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته؛
- إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة /عميل).

- تعريف أرماند فيجينبيوم: [3] الجودة هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته

- لقد قام جارفن عام 1988 بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل تتمثل في:[4]

. [1] مأمون الدرادكة، طارق الشلبي،" **الجودة في المنظمات الحديثة** "، دار صفاء للنشر، القاهرة، 2002، ص15

[2] Brilman Jean," **les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance**", édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001, p91

[3] يحيى برويقات عبد الكريم،،" **التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة**"، consulter le 30-01-2005www.ituarabic.org

[4] خالد بن سعد عبد العزيز، " **إدارة الجودة الشاملة** "، فهد الوطنية فهرست مكتبة الملك، الرياض، 1997، ص 48

- **المدخل المبني على التفوق أو المثالية:** تعرف الجودة وفق هذا المدخل بأنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال والتميز، ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن نستطيع التعرف عليها والشعور بها وتمييزها بمجرد رأيتها من طرف العميل.

- **المدخل المبنى على أساس المنتج:** أساس هذا المدخل هو تحديد بعض العوامل أو الخصائص التي يمكن قياسها وتحديدها بدقة لتوضيح مستوى الجودة العالية وهي تمثل بالنسبة للمنتج درجة احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر، والخواص المكونة له، فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب، وأنعم، وأقوى من المنتج ذي الجودة الرديئة.

- **المدخل المبنى على أساس المستفيد أو العميل**: يأخذ بهذا المدخل رجال التسويق، حيث يرون أن الجودة تكمن في عين العميل أي أن الجودة يحددها العميل وليس المنتج، حيث يعتمد هذا المدخل على رضا العميل عن السلع والخدمات المقدمة، وإلى أي مدى تلبي أو تفوق هذه السلع أو الخدمات رغبات العميل واحتياجاته وتوقعاته. يتطلب هذا من المنظمة التركيز بشكل مستمر على العملاء.

الملاحظ أن مبادئ هذا المدخل تتفق مع التعاريف التي جاء بها:

- ديمنج: الجودة هي التوجه إلى احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية.

- جوران: الجودة هي الملائمة للاستخدام أي كلما كان المنتج أو الخدمة ملائمة لاستخدام المستفيد، كلما كانت الجودة جيدة، لقد قام جوران بإجراء تحديث للتعريف السابق حيث أصبحت الجودة تعرف بأنها رضا العملاء.

- **المدخل المبنى على أساس التصنيع**: يأخذ بهذا المدخل رجال الإنتاج حيث تعرف الجودة على أساس مطابقة السلع والخدمات لمواصفات التصميم المحددة مسبقا لذا فالعميل يكون راضيا عندما تتطابق مكونات السلع أو خصائص الخدمات للمتطلبات.

إن هذا المدخل يتفق مع فلسفة كروسبي.

- **المدخل المبنى على أساس القيمة**: يتمثل أساس هذا المدخل في أن أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للعميل أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، أي تلبية احتياجات العميل بأقل سعر ممكن، هذا المدخل يتفق مع فلسفة فيجمبوم Feigenbaum.

على أساس ما تقدم يتضح لنا بأن للجودة عدة مفاهيم ترتبط بعدة أطراف، وكل طرف أو جهة يستطيع أن يكيف هذا المفهوم من وجهة نظره هو كأن يكون عميل أو منتج أو منظمة تجارية أو غيرها، ولكن الجودة في جوهرها لا تختلف، فالكل يرغب في سلع وخدمات ذات مواصفات معينة، ولذلك فإن مفهوم الجودة سوف يظل كمحصلة نهائية يتمثل في الجهد والأنشطة التي تبذل من قبل العميل أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في منتجات معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع.

1-2- أبعاد الجودة:

باعتبار أن الجودة هي القدرة على قيام المنتج أو الخدمة بإشباع طلبات وتوقعات العميل أو تفوقها فإن قياسها يتحدد بعدد من الخصائص أو الأبعاد إن توفرت في المنتج أو الخدمة اعتبر ذا جودة عالية تؤدي إلى رضا العميل ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **الأداء:** خصائص المنتج الأساسية والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات العملاء. من خصائص هذا البعد أنه قابل للقياس مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة.[1]

- **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية. إن لهذه السمات تأثيرا في القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.

- **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

- **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

- **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع.

- **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.[2]

- **الاستجابة**: مدى تجاوب البائع مع العميل.

- **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها وهي تخضع لحاجات ورغبات العملاء بحيث تؤثر على تفضيلاتهم وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.

- **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.

- **الجودة المدركة:** يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج. في هذه الحالة يلجأ العميل إلى مقاييس غير منشورة عند القيام بمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة يمكن تقسيم هذه المقاييس إلى ثلاث مجموعات تؤثر على إدراك العميل لجودة المنتج:[3]

- المجموعة الأولى قبل الشراء: تحتوي على صورة المنظمة، الاسم التجاري، أراء الأصدقاء والمعارف، سمعة المنظمة.

- المجموعة الثانية عند نقطة الشراء: تشمل تعليقات رجال البيع، شروط الضمان، سياسات الإصلاح.

- المجموعة الثالثة بعد الشراء: تتضمن سهولة التركيب والاستلام، توافر قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع.

في الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت.

[1] عبد الستار أحمد العلى: **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 510

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص21

[3] رشا حسين عبد العزيز مصطفى، **قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1998، ص 48 .

الأبعاد السابقة لها علاقة مع مداخل الجودة حيث يركز كل مدخل على بعد من أبعاد الجودة فنجد مثلا مدخل المنتج يركز على الأداء، المظاهر، والصلاحية، أما مدخل المستخدم فيركز على الجماليات والجودة المدركة وأخيرا مدخل التصنيع الذي يركز على المطابقة والاعتمادية.

جدول رقم (1): أبعاد الجودة حسب رأي الكتاب المتخصصين بالعلوم الإدارية

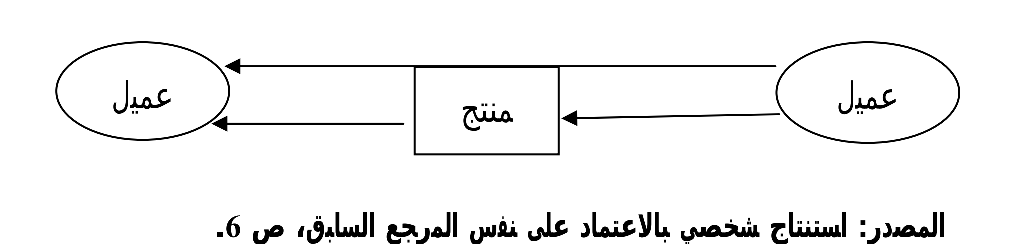
اسم الباحث / الأبعاد الفكرية	Krajewski	Carin	Evans	Starr	Crosby
1	مطابقة المواصفات	الأداء	الأداء	أبعاد وظيفية - الاستفادة من المنتج - المتانة - العوامل الإنسانية	يجب أن تكون مطابقة للمتطلبات
2	القيمة	الهيئة	الهيئة	أبعاد غير وظيفية - مظهر خارجي - الانطباع الذاتي	مقاييس الأداء ذات عيب صفري
3	المطابقة للاستخدام	الاعتمادية	الاعتمادية	(الشهرة، السعر)	التأكيد على مبدأ الوقاية لا التقييم
4	الدعم	المطابقة	المتانة		قياس سعر عدم المطابقة
5	الانطباعات النفسية	المتانة	القابلة للخدمة		لا يوجد شيء اسمه مشكلة الجودة
6		القابلية للخدمة	الجمالية		
7		الجمالية			
8		الجودة المدركة			

Source : jocou pierre, Lucas Frédéric, « **Au cœur du changement :une autre démarche de management,la qualité total** », édition DUNOD, 3[éme] édition,paris,1995, p5.

إن تحليل الطروحات الفكرية الواردة في الجدول تقودنا إلى حقيقة مهمة وهي أن العميل هو المحور الأساسي. في هذه الطروحات والأفكار المتعلقة بدراسة الجودة وأبعادها، بعبارة أخرى يعتمد تحديد الجودة على العميل قبل الاعتماد على المهندس المتخصص بعمليات الإنتاج والتسويق أو الإدارة، حيث تستند الجودة إلى التجربة الفعلية للعميل مع المنتوج أو الخدمة في ضوء تلبية أي منهما لحاجاته ومتطلباته، ويتم الاعتماد على العميل في تحديد الجودة في مرحلتين، وهما:

- مرحلة ما قبل الإنتاج الفعلي وذلك لاستطلاع رأيه بخصوص طبيعة ومواصفات الجودة المطلوبة في المنتوج.
- مرحلة ما بعد الإنتاج، وذلك لقياس ردود فعل العميل بعد استخدامه لهذا المنتوج.

ومن أهم رواد هذه الفكرة هو Kotler الذي أشار إلى نموذج تسويقي وإنتاجي يكون للعميل الدور الأساسي فيه وذلك كما يلي:



المصدر: استنتاج شخصي بالاعتماد على نفس المرجع السابق، ص 6.

وتمر الأفكار الواردة من العميل إلى المنتج لغرض تحليلها والاستفادة من عملية الإنتاج وتحسين الجودة وذلك سواء كان ذلك في مرحلة ما قبل أو ما بعد الإنتاج.

لابد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الحقائق المستنبطة من تحليل دور الجودة والأبعاد الفكرية لها وأهم هذه الحقائق هي أن كلمة الجودة لا تعني الأفضل بمعنى عام بل هي على وجه الخصوص الأفضل في إشباع حاجات العميل والإيفاء بشروط محددة من قبله، وهذا المعنى هو الأساسي في الوصول إلى مرحلة الجودة الشاملة، ومن أجل بلوغ هكذا هدف لابد من اعتماد عدد من الحقائق، وهي كما يلي:[1]

- الاعتماد على الإنتاجية باعتبارها جزء من طريقة التفكير؛
- إنتاج سلع بدون معيب أو تقليص التلف إلى أقل ما يمكن والوصول إلى التلف الصفري؛
- لابد من عمل الشيء الصحيح منذ البداية؛
- اعتماد فكرة مفادها أن الجودة ذات بعد إنساني؛
- الجودة عملية مشتركة وهي مجال اهتمام كل فرد؛
- الاهتمام بالجودة لا ينفصل عن الاهتمام بالعملية؛
- لا يمكن فصل عملية التحضير عن الاهتمام بالجودة؛
- يجب أن يؤدي الاهتمام بالجودة إلى رضا العميل؛
- إن الاهتمام بالجودة هو توجه إيجابي يؤدي إلى النجاح؛

1-3- مراحل تطور الجودة في الدول الصناعية:

اختلف مفهوم الجودة من حقبة زمنية إلى أخرى نتيجة الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس الرغبات الخاصة بالعملاء أو المنتجين أو غيرهم من المهتمين بهذا الموضوع وذلك في بلدان العالم المختلفة، إلا أن الاهتمام الأكيد كان في البلدان الصناعية حيث مواقع إنتاج السلع والخدمات وتسويقها إلى مختلف بقاع العالم، تم ذلك وفق مراحل سنوضحها في الجدول التالي:

[1] مؤيد عبد الحسين، يوسف جحيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص39

جدول رقم (2): مراحل التطور التاريخي للجودة

1911	تايلر: أول من أوجد دراسة الوقت والحركة وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية حيث كان هاجسه الأساسي تجويد العمل وبالتالي الإنتاج
1931	شوارت: قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير السيطرة على النوعية
1941	دمنغ: ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معام لتقنيات السيطرة على الجودة
1950	دمنغ: لاقت أفكاره رواجا في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة
1951	جوران: نشر كتابا عن الرقابة على الجودة
1961	قدمت منظمة مارتن مفهوم التاف الصفري
1970	كروسبي: قدم مفهوم التاف الصفري
1979	كروسبي نشر كتابا عن حرية الجودة quality is free
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الأمريكي وطرح سؤالا مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟، وهذا اعتراف بنجاح دمنغ في الإدارة اليابانية
1981	أخذت منظمة فورد بعقد ندوات ودعت دمنغ للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وتوطيد هذه العلاقة
1982	قام دمنغ بنشر كتاب بعنوان الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي
1987	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدرج
1988	صرح وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة
1989	أول منظمة أمريكية وهي منظمة فلوريد للطاقة تربح جائزة دمنغ في اليابان
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشارا واسعا في الدول المتقدمة صناعيا وأيضا في بعض الدول النامية لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال

المصدر: نفس المرجع السابق، ص26.

إجمالا قد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل والتي يمكن تقسيمها كما يلي:

1-3-1 مرحلة العصور القديمة: من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة نجد أن لها جذور تاريخية قديمة جدا، وأن الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة قصيرة ليس صحيحا، لأن المتفحص في التاريخ والحضارات البشرية يتضح له جليا بأن الجودة هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطور فلسفتها، وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية وعلى يد ملكها حمورابي – حوالي 1700 سنة قبل الميلاد- وخير تجسيد لذلك هو ما نص عليه قانون حمورابي*.

*تشير المادة 299 من مسلة حمورابي" إذا قام أحدهم بإنجاز مهمة بناء بيت غير مطابق للمواصفات وتسبب البيت في وفاة المالك أو ابنه فإن العقوبة هي الحكم بالموت للشخص الذي قام بعملية البناء أو ابنه أيضا"

أما الحضارة الفرعونية فعملية بناء الأهرامات والمعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها تؤكد على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء[1]، فكل هذه الأشياء اتسمت بالجودة الأبدية التي عجز عنها الإنسان.

1-3-2 مرحلة الفحص: العميل في هذه الفترة كان يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل[2] فتصميم المنتج يكون موجها من طرف المنتج أكثر من كونه موجها من طرف العميل، فهذا الأخير كان يحصل على ما يعتقد المصممون أنه الأنسب والأصلح له ،ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.[3]

الملاحظ أن التعريف السائد في هذه المرحلة يتمثل في مطابقة المواصفات ولهذا ظهرت الحاجة لوجود أسلوب فحص للتأكد من المطابقة وقد تم الاعتماد على: المقارنات، خرائط التفتيش واستخدام الأدوات الرقابية البيانية فيها، خرائط مراقبة المتغيرات، خرائط الرقابة الوصفية.

لكن الإشكال الذي يطرح هنا هو: هل حقا المواصفات دوما صحيحة؟ وهل المنتجات التي تصنع وفقا لمواصفات تتوافق مع احتياجات العميل؟

مما سبق يمكن استنتاج أن الفحص:

- يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة؛
- يمنع وصول وحدات معيبة للعميل؛
- لا يمنع حصول العيوب أو الأخطاء؛
- يهتم بالمخرجات فقط دون أن يمس المدخلات والعمليات التحويلية.

1-3-3 مرحلة ضبط الجودة إحصائيا: أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص شوارت Shewhart جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قاموا مهندسو (BEU Telephone Labborateries) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة، والتي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار إدارة الجودة[4]، كما طور دمنغ فلسفة شوارت ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة 1950 حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج[5] بحيث تم الاعتماد في هذه المرحلة على: مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة وغيرها من أساليب تحسين الجودة.

حسب مواصفات الإيزو رقم 2-84 (1993) عرفت مراقبة الجودة بأنها: هيكل يتألف من أساليب وأنشطة تشغيلية تستخدم للوفاء باحتياجات الجودة[6].

[1] مأمون الدرادكة وآخرون: "**الجودة في المنظمات الحديثة**"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 50

[2] Cattan Michel : «**Maîtriser les processus de l'entreprise** », guide opérationnel, les éditions d'organisation, Paris, 2000, p15

[3] محمد إسماعيل عمر، " **أساسيات الجودة في الإنتاج**"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 107

[4] Gogue Jean –Marie : « **Management de la qualité** », édition economica, 3ème édition, Paris, 2001, p10

[5] Gogue Jean – Marie : « **Traité de la qualité** », édition economica, Paris, 2000, p7

[6] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات**، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، القاهرة، 1998، ص 558

من التعريف نستنتج أن مراقبة الجودة هي تقنيات التشغيل والأنشطة المستخدمة لتحقيق المتطلبات اللازمة للجودة، تبدأ الرقابة الإحصائية للجودة ببداية الإنتاج أين يتم التأكيد على ملائمة جودة المدخلات البشرية والمادية والمالية قبل السماح باستخدامها، ومع بدء التنفيذ يتعين متابعة جودة النواتج المرحلية لتحديد مدى جودة تشغيل النظام الإنتاجي ونظام الجودة، يكمن هدف مراقبة مستوى الجودة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة لخطأ أو الانحراف عن المعايير دون تأخير ثم تفحص الوحدات المنتجة لتقرير مدى صلاحيتها وقبولها.
مراقبة الجودة تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقرير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة واتخاذها كأساس لاتخاذ القرارات السليمة بالإضافة إلى استعمالها لأساليب إحصائية تساعد في أداء أنشطة مراقبة الجودة والتي تعتبر حلقة مهمة للتغذية العكسية مع احتمال التأثر في التصميم والتخطيط.

وخلال السبعينات مع التقدم في إدارة الجودة أصبح الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التطوير والتحسين الذي نتج عن حدة المنافسة في الأسواق، ومطالبة العملاء بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة[1].

1-3-4 **مرحلة ضمان الجودة والتأكد منها**: يعرف تأكيد الجودة بأنه جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والفورية التي تطبق من خلال نظام الجودة لتعطى ثقة كافية في أن العمل سيحقق الجودة المطلوبة[2].

نطاق تأكيد الجودة يمتد لأبعد من عمليات الإنتاج فهو يشمل باقي وظائف المنظمة وأنشطتها، بدءا بأنشطة التسويق للتعرف على توقعات العملاء وخصائص المنتجات المناسبة ومرورا بالموارد البشرية وعمليات الشراء والتخزين، عمليات الإنتاج، عمليات المالية والبحوث والتطوير، انتهاء بتقديم المنتج أو الخدمة ومتابعة العميل،كما تقوم بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتفاديها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل[3].

تشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا[4]، وما زادها مصداقية الشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو سلسلة 9000، لإيمان المنظمات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية[5].

في ظل تأكيد الجودة يتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:[6]

- **الرقابة الوقائية**: تعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- **الرقابة المرحلية**: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.

---

[1] Cattan Michel, **Maîtriser les processus de l'entreprise**, op cit, p17

[2] عبد الفتاح حمود، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001،ص7

[3] دال بستر فيلد، **الرقابة على الجودة**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1995،ص40

5 فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي**، مكتبة الإشعاع للشر، الإسكندرية، 1997،ص 400

[5] Cattan Michel : « **Maîtriser les processus de l'entreprise** », op cit, p19 .

[6] عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص25

- **الرقابة البعدية**: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.

وفقا لما سبق يمكننا القول أن كل مرحلة تضم المرحلة السابقة لها وليست منفصلة عنها، كما يمكن تلخيص مجالات الاهتمام الجودة عبر مراحل تطورها كما يلي:

شكل رقم 1: مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة ومجالات اهتمامها

	التصميم	المطابقة	الأداء
تأكيد الجودة			
مراقبة الجودة		المنع	
الفحص		التصحيح	
		المنتج	

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، مجلة البحوث التجارية بدون عدد، الزقزاق، 1996، ص21.

1-3-5 مدخل إدارة الجودة الشاملة: لقد شهد عام 1970 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم " المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية، وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.

حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق.[1]

وهناك فروقات عديدة إجمالا بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

[1] Potie N Christian:" **La qualité**", la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdés, mai 1999, N° 9, p120.

جدول رقم (3): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	- الرقابة الذاتية
- العمل الفردي	- العمل الجماعي وروح الفريق
- التركيز على المنتج	- التركيز على المنتج والعمليات
- مشاركة الموظفين	- اندماج الموظفين
- التحسين وقت الحاجة	- التحسين المستمر
- جمود السياسات والإجراءات	- مرونة السياسات والإجراءات
- حفظ البيانات	- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية
- التركيز على جني الأرباح	- التركيز على رضا العميل
- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	- مشاركة الموردين
- العميل الخارجي	- العميل الخارجي والداخلي
- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	- الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

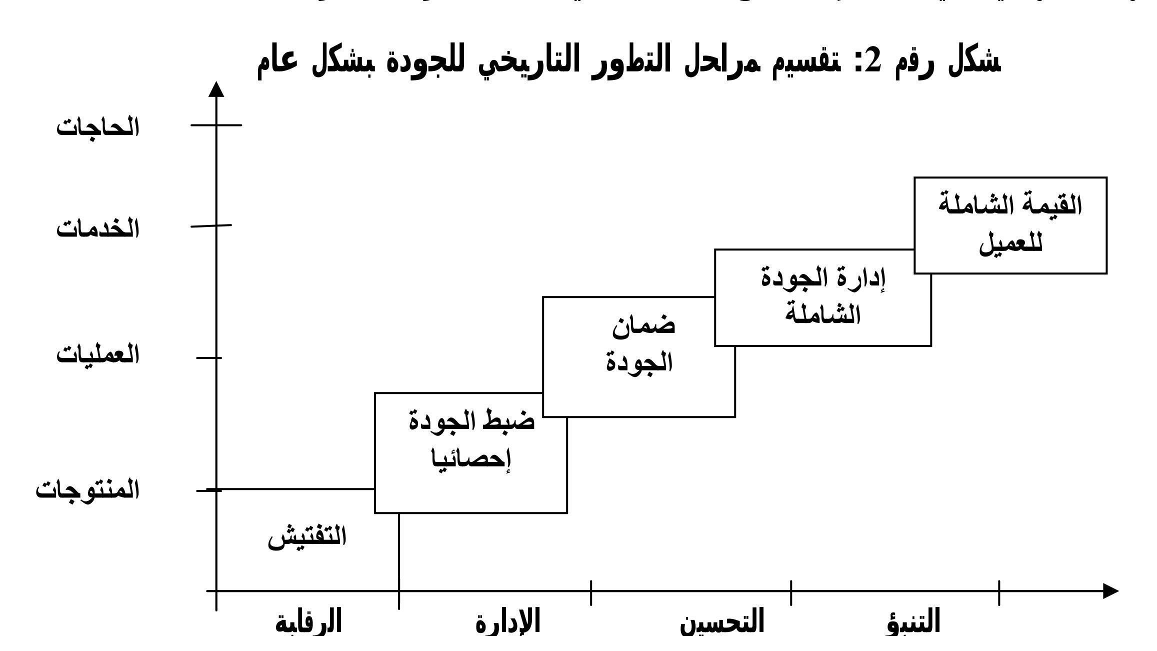
المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص27.

كما لوحظ مما سبق ذكره أن المرحلة الرابعة من تطور الجودة انحصرت في فلسفة ضمان الجودة (من 1990 إلى اليوم الحاضر) حيث في هذه المرحلة تم الاعتماد على ما يلي:

- ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- مشاركة الأفراد العاملين؛
- ظهور وتطور المواصفات العالمية عائلة ISO 9000؛
- تحقيق القيمة الشاملة للعميل.

إن هذه التقسيمات للمراحل التي مرت بها الجودة تعكس صورة متسلسلة وفيما يلي شكل يوضح تقسيم التطور التاريخي بشكل عام وفيه موضحة المراحل السابقة الذكر حيث أصبحت المرحلة الأخيرة وهي التنبؤ باحتياجات العميل هي الهدف النهائي التي تسعى إليه جميع المنظمات أي الأخذ بنظر الاعتبار القيمة الشاملة للعميل.

شكل رقم 2: تقسيم مراحل التطور التاريخي للجودة بشكل عام



المصدر: المؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف جحيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص29

هذه المراحل ارتبطت بشكل أو بآخر بالمنشأة من خلال عدد من الاهتمامات والاتجاهات والتي يمكننا أن نجمع بينهما في إطار الجدول التالي:

جدول رقم (4): الاهتمامات والاتجاهات المرتبطة بمراحل تطور الجودة

المراحل / الاهتمامات والاتجاهات	التفتيش	رقابة الجودة استراتيجيا	ضمان الجودة	إدارة الجودة استراتيجيا*
بداية المنشآت التجارية	الكشف عن الأخطاء	الرقابة	التنسيق	الأثر الاستراتيجي لكل فرد
النظرة للجودة	حل المشاكل	حل المشاكل	حل المشاكل والدخول في تفاصيل الإنتاج	تحقيق فرص تنافسية
التركيز أو الاهتمام	انتظام السلع	انتظام السلع مع تقليل الفحص	الدخول في عمليات الإنتاج من حيث التصميم والتسويق ومساهمة جميع الوظائف وخاصة المصممين إلى وقاية النوعية من الفشل	السوق وحاجات الزبون
الطرق المستخدمة	المقاييس	الأدوات الإحصائية	قياس الجودة وتصميم برنامج الجودة وتخطيط الجودة	التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف وتكييف التنظيم
دور خبراء النوعية	الفحص والفرز والتصنيف	تحديد الانحرافات وتطبيق الأدوات الإحصائية	جميع الأقسام وبمشاركة الإدارة العليا	وضع أهداف التدريب والتعليم والتشاور بين الأقسام بخصوص برنامج التدريب
من هو المسؤول عن النوعية	قسم التفتيش	أقسام الإنتاج والهندسة		جميع أفراد المنظمة مع ممارسة الإدارة العليا القيادة الفاعلة
الاتجاه والمدخل	التفتيش للجودة	السيطرة على الجودة	بناء الجودة	إدارة الجودة

المصدر: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: "**إدارة الجودة الشاملة** "،ردمك للنشر، الرياض،1997، ص55.

من خلال ما تقدم يتضح لنا بأن الجودة هي ليست وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطور التاريخي للأفكار العلمية التي نادى بها وتبناها مختلف الباحثين والكتاب المتخصصين بالعلوم الإدارية والاقتصادية.

* إن هذه المرحلة تتضمن اثنين من المراحل هي: إدارة الجودة الشاملة والقيمة الشاملة للعميل.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للجودة

الإدارة الإستراتيجية للجودة، يمكن تعريفها على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق، وزيادة أرباحها"[1].

2-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية[2] هي مدخل شامل لإدارة المنظمات لعدد من السنوات القادمة، تغطي كثيرا من جوانب المنظمة.

فمنذ السبعينات، والإدارة الإستراتيجية تطبق بانتظام في القطاع الخاص كأداة للتغلب على حالة عدم التأكد، رغم أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر جزءا رئيسيا من الإدارة الإستراتيجية، إلا أن هناك الكثير من أوجه الاختلاف. فالإدارة الإستراتيجية تعتبر عملية تقوم بها إدارة المنظمة، لإرشاد وتوجيه المنظمة، ووضع حدود لكل النواحي العملية الإدارية، بينما يمثل التخطيط الإستراتيجي من ناحية أخرى، بمثابة تأكيد على النواحي الإستراتيجية أكثر من النواحي الإجرائية، كما ينظر إليه كعملية تمثل حجر الزاوية للإدارة الإستراتيجية.

توجد الإدارة الإستراتيجية عندما تتحرك المنظمة إلى ما هو أبعد من التخطيط لتطوير آليات تطبيق الإستراتيجية حيث يعرف البعض[3] الإستراتيجية على أنها "العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الأهداف والأهداف الفرعية، وصياغة السياسات، واختيار الإستراتيجيات لتحقيق أغراض أو رسالة منظمة ما". يحتوي هذا الوصف على مجموعة من العناصر أو العمليات الرئيسية التالية:

1- التخطيط الإستراتيجي لتحديد الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية.
2- إدارة الموارد: أي رسم صورة لعملية تخصيص الموارد على وحدات المنظمة لتنفيذ الخطة.
3- الرقابة والتقييم لتأكيد تطبيق الإستراتيجيات.

وبعبارة مختصرة، فبالرغم من اختلاف التوقعات عن الإدارة الإستراتيجية، فإن معظم نماذج الإدارة الإستراتيجية تحتوي على العديد من العناصر الشائعة. أولا: تتميز الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي ولكن لا تقتصر عليه. ثانيا: يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالخطة والموازنة. ثالثا: يتطلب التطبيق الناجح للإدارة الإستراتيجية قياس قدرات المنظمة في مجالات الإمكانات الإدارية، هيكل السلطة، الثقافة، القيادة، والهيكل التنظيمي.

[1] مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص 68

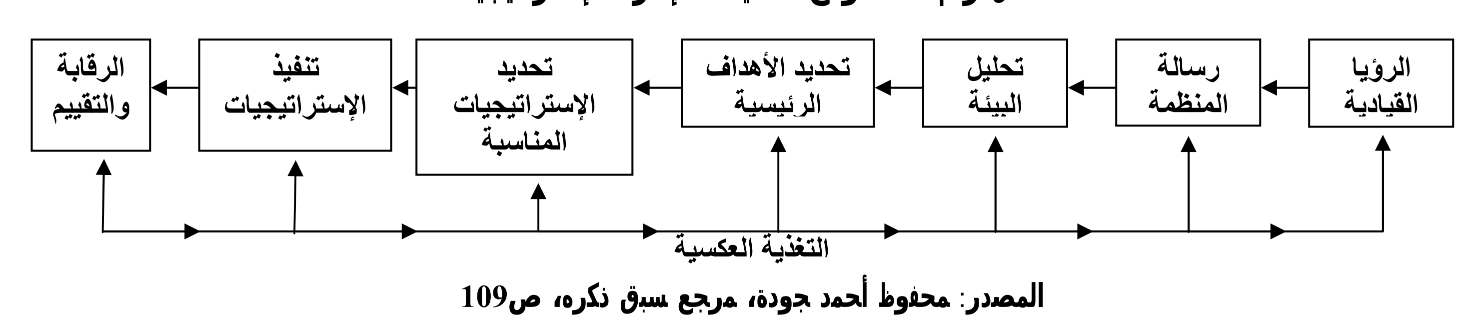
[2] Vinzant, Janet C, Douglas H, « **Stratégie Management and total qualité management : Challenges and choices** », Public Administration Quarterly, v20n2, p 201-219, Summer 1996.

[3] Steiss, Alan, « **Strategic Management And Organization Decision Making** », Lexington, MA :D.C Heach.P.I, 1985.

2-2 عمليات الإدارة الإستراتيجية:

يمكن توضيح عمليات الإدارة الإستراتيجية بالشكل التالي:

شكل رقم 3: نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص109

وحتى نتمكن من توضيح هذا النموذج فإنه لابد من توضيح مكوناته كما يلي:

2-2-1 الرؤيا القيادية: تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل، على الرغم من أنه يمكن انبثاقها من ذهن قائد واحد، ومن الجدير بالذكر أن الرؤيا القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها وتطلعاتها، إن قيم المنظمة لها أثر كبير على طريق صياغة الرؤيا القيادية ورسالة المنظمة وكذلك على إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة وبناء عليه فمن الضروري أن تقوم الإدارة بدراسة ماهية القيم التي يريدون تبنيها وبناءها في المنظمة.

2-2-2 رسالة المنظمة: يتم تحديد رسالة المنظمة لتوضيح الأسباب التي وجدت المنظمة من أجلها، والمجال الذي تعمل فيه فهي تجيب على سؤالين هامين: من نحن ولماذا نحن موجودين؟ وتعكس رسالة المنظمة عادة:

- المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة.
- علاقتها مع العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة (نظرتها أو العلاقة التي تريد أن تؤسسها مع عملائها والمجتمع).
- تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها.
- سبب وجود المنظمة.
- نظرتها للعنصر البشري.
- تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين (مجالات المنافسة).

يقول إسماعيل محمد السيد: " بأن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تعتمد على تقدير الإدارة العليا للمنظمة، ولكن لا ينبغي أن تكون الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية، ولا متسعة للغاية "[1].

2-2-3 تحليل البيئة: وتجري المنظمة إجمالا نوعان من التحليل للبيئة:

أ- تحليل البيئة الخارجية: من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في الحالات التالية:

- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة.
- تحديد الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين وما هي نقاط القوة والضعف لديهم.

[1] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث،، الإسكندرية، 1995، ص 5

- تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيدا لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها، وكذلك يمكن الإدارة من توقع التهديدات الكامنة من أجل الاستعداد لها ومواجهتها.

ب- تحليل البيئة الداخلية: لابد من أن تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، ومما يجدر الإشارة إليه أن مصطلح نقاط الضعف لم يعد يستخدم كثيرا ضمن مصطلحات إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه تم الاستعاضة عنه بمصطلح فرص أو تحديات التحسين وذلك لتجنب المعنى المتعلق بالضعف والتراجع والفشل.

2-2-4 تحديد الأهداف الرئيسية: يتم تحديدها في ظل رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ومن ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية.

- **الهدف**: هو ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وينبغي أن تتوفر فيه الشروط التالية: أن يكون محددا، قابل للقياس، قابل للتحقيق، متعلق بنفس الموضوع، ضمن إطار زمني. كما أن الأهداف توضع في ضوء عدد من العوامل المؤثرة فيها[1]:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة؛
- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة؛
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة؛
- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة؛
- علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم؛
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات.

من الأهمية بمكان التركيز على ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف وتحديدها.

2-2-5 تحديد الإستراتيجيات المناسبة: يوجد العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة في سبيل الوصول إلى أهدافها، فهناك الإستراتيجيات الهجومية، الدفاعية وإستراتيجيات الاستقرار، أما من حيث مستويات الإستراتيجيات المختلفة يمكن القول بأنه يوجد ثلاث مجموعات رئيسية في هذا المجال:

أ- إستراتيجية المنظمة: الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تضعها الإدارة العليا ولفترات طويلة المدى، تتسم بعمومية الصياغة وذلك لأنها تتعلق بأعمال المنظمة ككل، كما تتضمن الإستراتيجيات المتعلقة بكافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة ويقسمها Porter إلى إستراتيجية قيادة التكلفة، التمييز، التركيز.

ب- **إستراتيجيات وحدات الأعمال**: تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال، تتصف هذه الإستراتيجيات بأنها أكثر تفصيلا من إستراتيجية المنظمة وأكثر قربا من العمليات التشغيلية حيث تغطي فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات عادة.

ج- الإستراتيجيات الوظيفية: تظهر على مستوى وظائف المنظمة، تتصف بأنها الأكثر تفصيلا بالنسبة للإستراتيجيات السابقة الذكر، وبنفس الوقت تغطي فترة زمنية أقل حيث تقدر بسنة أو أقل عادة.

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2002 ، ص57

2-2-6- تنفيذ الإستراتيجيات: بعد اختيار الإستراتيجيات الملائمة تأتي مرحلة تنفيذ هذه الإستراتيجية على أرض الواقع، فأثناء تنفيذها يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ.

2-2-7- التدقيق:

- التدقيق الذي يضمن التنفيذ السليم وتصحيح الأوضاع واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي انحرافات.

- عملية تدقيق الإستراتيجيات المطبقة ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعة وخطط العمل وتتضمن التغذية العكسية تدفق المعلومات إلى الإدارة فيما يتعلق بمدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط ومدى وجود انحرافات في هذا المجال، الأمر الذي يكون له دورا أساسيا في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطبيقها ضمن جداول زمنية محددة.

2-2- العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة:

أما فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للجودة فيمكن تعريفها على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق، وزيادة أرباحها "[1].

ينظر إلى كل من الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة على أنهما نظامان شاملان[2]، ولكن ما هي مواطن التشابه ومواطن الاختلاف؟ سوف يتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الجدول رقم (5) التالي:

[1] مأمون الدراركة، طارق شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[2] Steiss, Alan, op. cit, p 6.

جدول رقم (5): يوضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

	الإدارة الإستراتيجية	الجودة الشاملة
النظرة إلى المنظمة	نظام مفتوح يتفاعل مع ويعتمد على البيئة المحيطة. ترتكز الإدارة الإستراتيجية على رسالتها، وكيفية استجابة المنظمة للفرص والتهديدات البيئية.	نظام مفتوح يتفاعل مع ويعتمد على البيئة. تبحث الجودة الشاملة عن التحسين المستمر للجودة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
التوجه بالوقت	مزيد من التركيز على الأفق الزمني في محاولة لإنجاز الأهداف المستقبلية والتي تحتاج إلى الصبر والالتزام المستمر.	الاهتمام بالتحسين طويل المدى بمستوى الجودة الحالي ورضا المواطنين، كما تتطلب الصبر والالتزام.
التأثير على ثقافة المنظمة	تعتبر قيم الإدارة الإستراتيجية أقل وضوحا، ولكنها تحافظ على القدرة على الاختيار من بين البدائل داخل المنظمة.	التأكيد على الديمقراطية، وفريق العمل والتحسين المستمر، والتركيز على الجودة ورضا العملاء.
القيادة التنظيمية	تعتبر الإدارة الإستراتيجية وظيفة تنظيمية، تغطي كافة عمليات المنظمة، مع بقاء المسؤولية الرئيسية للمدير التنفيذي للمنظمة.	تقوم على المشاركة والمساواة في المسؤولية عن الجودة على كافة المستويات في المنظمة، وتحتاج إلى قدر كبير من الالتزام سواء في الوقت والمبادئ للتأكد من أن كل فرد تلقى التدريب والمساندة الملائمة للمشاركة في جهود تحسين الجودة
التركيز على مراقبة الجودة	تقوم الإدارة الإستراتيجية على عمليات الرقابة والتقييم حتى يتحقق التطبيق الناجح عن طريق نظام الرقابة الداخلية، والمعلومات المرتدة، وتقييم الأداء.	تقوم الجودة الشاملة على التوجه برقابة الجودة، كما يقع في قلب الجودة الشاملة مبدأ قياس نسب النجاح في تحقيق الأهداف باستخدام الأساليب الإحصائية.

المصدر: نفس المرجع السابق

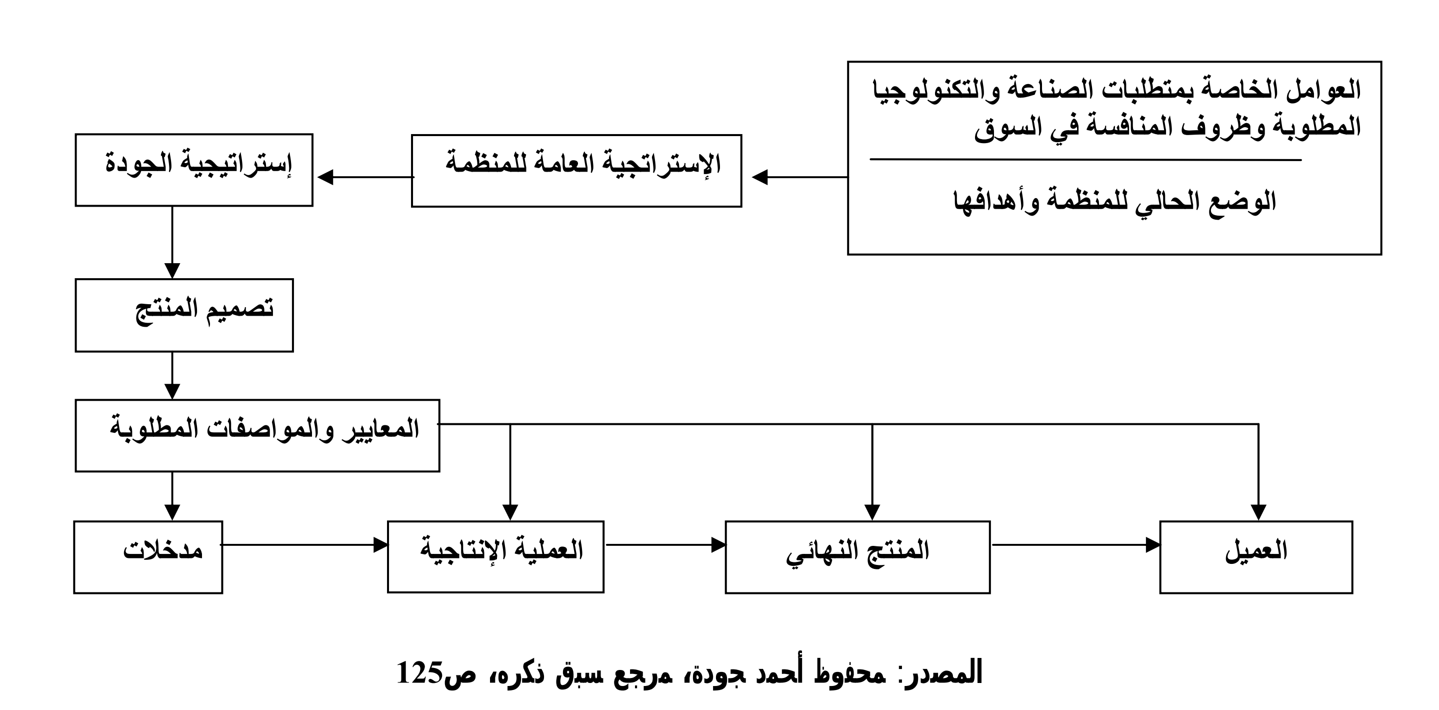
يعتبر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة شرطا غير كاف أيضا لخلق الميزة التنافسية، ولكن التنافس على المستقبل[1] يقتضي صياغة رؤية وإستراتيجية قادرة على تخيل احتياجات عملاء الغد وليس عملاء اليوم فحسب.

2-3- العلاقة بين إستراتجية الجودة وإستراتيجية المنظمة:

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قام بتصميمه Skinner والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمنافسة على إستراتيجية المنظمة وبالتالي تأثير ذلك على إستراتيجية الجودة وتصميم المنتج والعميل.

[1] Gary Hamel et al, « **Competing for future** », Harvard Business Review, July-Aug, N125 1992, p 122.

شكل رقم 4: العلاقة بين إستراتجية الجودة وإستراتيجية المنظمة



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص125

ويوضح الشكل أعلاه العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة على النحو التالي:

أ- تحديد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، وإستراتجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج، لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها.

ب- لابد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة ومدى توافر المعدات للآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.

ج- من الضروري أن تكون إستراتجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة، من العاملين ورجال الإدارة، والموردين المتعاملين مع المنظمة كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المنظمة.

د- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وكذلك حتى يتم تدبير المواد والمستلزمات وتدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعة.

هـ - يمكن الحديث من خلال الشكل عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، عدد، أفراد، ومعدات)؛
- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي وخلال المراحل المختلفة للإنتاج؛
- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء؛
- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل.

و- ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل، وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعة ومدى كفاية مواد المنظمة.

من هنا نستطيع القول أن إستراتيجية الجودة هي جزء مهم من إستراتيجية المنظمة، ويجب أن تدرك إدارة المنظمة كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة وأن تولى الاهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة.

2-4- تنظيم إدارة الجودة:

ليس هناك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر، وفقا لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل:[1]

- حجم المنظمة فكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها؛
- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة، حيث أنه بوجود اهتمام من الإدارة العليا لأنشطة الجودة فإن ذلك يعني إعطاء دور أكبر لإدارة الجودة؛
- توفر الإمكانات المالية للمنظمة؛
- توفر الإمكانات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة في الدول النامية إجمالا؛
- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة، فالمنظمة التي لها فروع كثيرة قد تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمات الأخرى التي لها فروع أقل.

أما من حيث موقع إدارة الجودة على الهيكل التنظيمي، فقد يتخذ أحد المواقع التالية:

❖ **إنشاء دائرة الجودة:** تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة ومن مهامها:

- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة؛
- متابعة وتقييم أنظمة الجودة؛
- تنفيذ خطة التعليم والتدريب؛
- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة؛
- تعزيز مفهوم الشراكة مع العملاء الخارجيين.

❖ **إنشاء قسم الجودة:** قسم الجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة وهنا يكون مسؤول الجودة بعيد نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار وبالتالي يقل تأثيره عليها، كما أنه يكون بعيد نسبيا عن المصدر الأصلي للمعلومات والتي قد تتأخر في الوصول إليه وقد تتعرض إلى التشويش أو التحريف وخاصة تلك المعلومات التي يتم نقلها شفويا.

❖ **عدم وجود وحدة إدارية للجودة:** في هذه الحالة تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة ومما يجدر ذكره أن الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في

[1] حسن علي علي، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 221

الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا يتمتع بسلطة استشارية فيجب أن يكون ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وأنظمتها.

أ- **مزايا الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة**:

- الموضوعية: يكون بعيد عن ضغوط الإدارة، فهو يرى الأمور كما يجب أن يراها؛
- الخبرة الجيدة؛
- تحديد الآراء والمقترحات.

ب- عيوب الاستعانة بمستشار خارجي:

- نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة، إذ يعتبر البعض أن لجوء الإدارة إلى هذا الخيار بسبب النقص في الكفاءات الموجودة في المنظمة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات بسبب عدم وجود التعاون والاختلاط من طرف الموظفين؛
- ارتفاع التكلفة؛
- عدم الولاء للمنظمة بحيث يخصص الوقت على مقدار الأتعاب؛
- عدم إمكانية متابعة البرامج طويلة الأمد.

2- 5- تشكيل مجلس الجودة:

يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولا عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ماهو مخطط، ويمكن تلخيص مهام مجلس الجودة بما يلي:

- وضع سياسة الجودة وأهدافها؛
- دعم وتوجيه إدارة الجودة في المنظمة؛
- إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج؛
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر؛
- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار؛
- وضع خطة التعليم والتدريب؛
- مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.

يجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر وذلك بهدف مراجعة إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر.

المطلب الثالث: العلاقات التبادلية للجودة

إن واقع الحال يكشف عن علاقة وثيقة بين الجودة وما يصاحبها من استغلال للموارد وتقليل الهدر والضياعات وبذلك تقليل التكاليف وزيادة وارتفاع الإنتاجية.

3-1- علاقة الجودة بالتكلفة:

إن تصنيع أي منتج جيد يحصل على رضا العميل ليس كافيا للحكم على كفاءة الإدارة، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذا المنتج (تكاليف التقييم، الإنتاج، المبيعات، الصيانة) هناك أيضا تكاليف الجودة والتي يمكن كذلك قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة، وممكن تعريف تكاليف الجودة كما يلي:

- جميع التكاليف التي يتطلبها منع وجود العيوب وتقويم أداء العمليات وتقدير الوضع المالي، حيث لا تنتج هذه التكاليف عن العمليات الإنتاجية فحسب، بل يكون مصدرها أحيانا الأوجه الإدارية للمنظمة[1].
- تعرف بتكاليف ضبط الجودة، تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة[2].

لقد تزايد الاهتمام بتكاليف الجودة في السنوات الأخيرة، وتظهر أهمية قياسها، من خلال:

- تعد تكاليف الجودة أداة لتخطيط وقياس كفاءة تطبيق برنامج الجودة والميزانية اللازمة لتحقيقه؛
- تعد تكاليف الجودة أداة لتحديد وتحليل مواقع القصور وانخفاض مستوى الجودة؛
- تساهم تكاليف الجودة في توجيه التخطيط إلى ما يسمح بتحقيق المستوى الأمثل للجودة؛

إن قياس تكاليف الجودة يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمنظمة:[3]

- تقييم التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن عدم جودة منتجاتها، وتحديد كيفية تخفيضها؛
- توعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة؛
- ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

هناك عدة تقسيمات لتكاليف الجودة، وقد قسمها فيليب كروسبي كالتالي:[4]

أ- تكاليف الفشل الداخلية[5]: تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل، ومن أمثلتها: العادم/ الخردة، إعادة العمل، إعادة الفحص، تحليل الفشل.

ب- تكاليف الفشل الخارجية: التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومن أمثلتها: معالجة شكاوي العملاء، مردودات المبيعات، استبدال المنتجات المعيبة، إصلاح المنتجات التي أرجعت.

ت- تكاليف التقويم[1]: هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ومن أمثلتها: فحص مدخلات عملية الإنتاج، فحص العمليات والطاقة التشغيلية، فحص المنتجات النهائية.

---

[1] رودريك ماكينلي، **تحقيق الجودة: الدليل العلمي لتطبيق الجودة**، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الإبداع للنشر، الرياض، 1999، ص27

[2] محمود سلامة عبد القادر، **الضبط المتكامل لجودة الإنتاج**، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت،2000 ص230

[3] Detrie Philipe, **conduire une démarche qualité**,les éditions d'organisation, Paris, 2001,p118

[4] ديان جون، ريك جريغز، **الجودة في العمل**، ترجمة حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1995، ص106

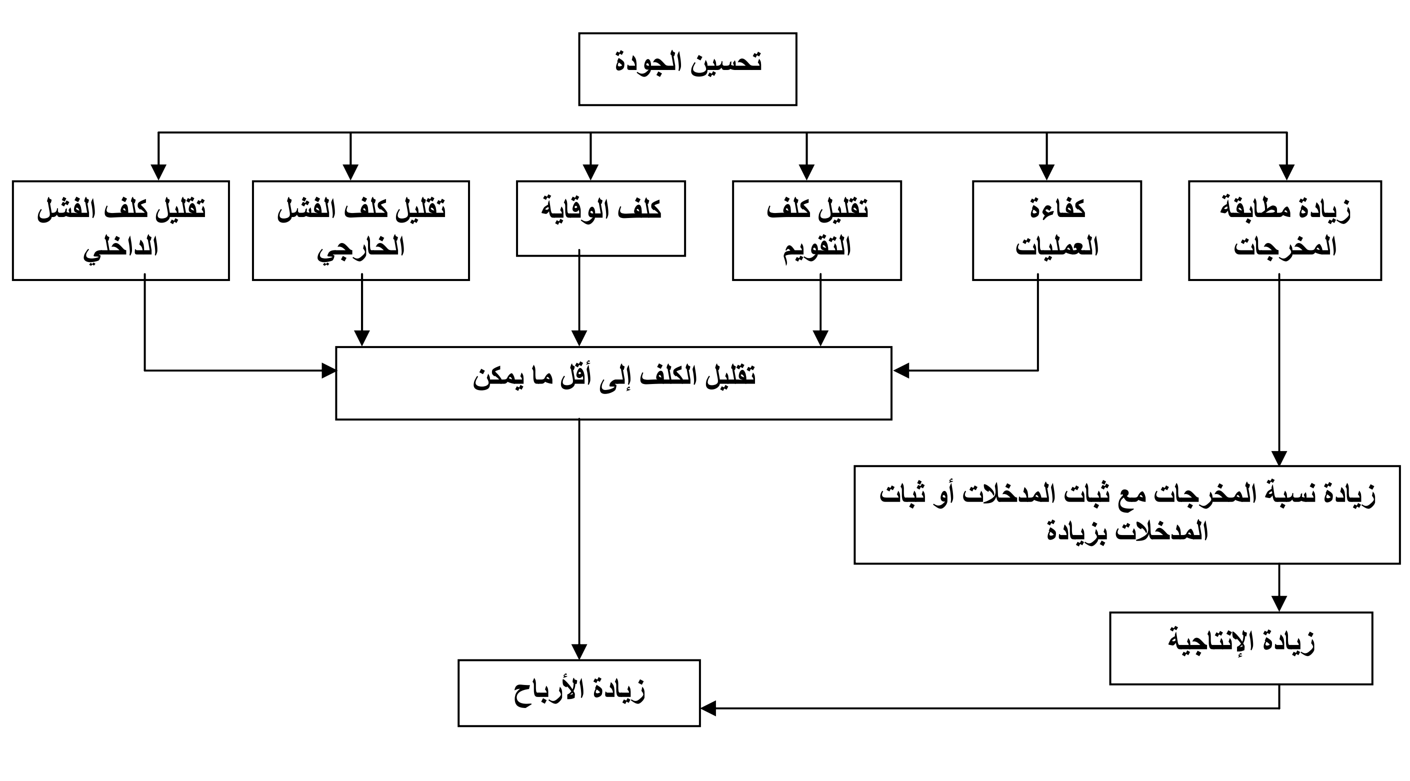
[5] Braninir Todorov, **ISO9000**, 3ème édition Gaetan Morin éditeur, Paris, 1994,p 126

ث- تكاليف الوقاية:[2] تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء ومن أمثلتها:

- تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلبي احتياجات العميل؛
- تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات؛
- تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.

مما سبق ذكره يتضح لنا أهم فقرات الكاف الخاصة بالجودة والتي سبق الإشارة إليها وأهم أنواع الكاف الفرعية التابعة لكل من تكاليف الفشل والتقويم والوقاية وهذه الكاف عادة ترتبط بالهيكل العام لهيكلة الإنتاج في المنظمة ولها تأثير مهم على رفع مستويات الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح، وفيما يلي شكل يوضح موقع تكاليف الجودة المذكورة أعلاه وأثرها في زيادة الأرباح.

شكل رقم 5: موقع الكاف الخاصة بالجودة ودور عملية تقليل الكلفة في زيادة الأرباح



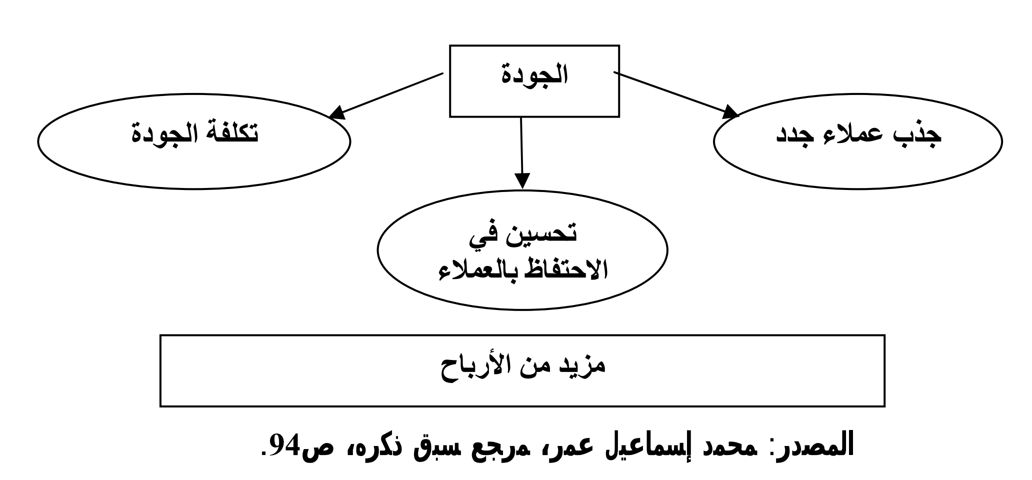
المصدر: **مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص64**

بفضل تحسين الجودة يمكن توفير العديد من التكاليف الناتجة عن عدم الجودة، وبذلك يكون لها أثر إيجابي على الربحية التي يمكن استنتاجها من خلال الشكل التالي:

[1] فتات فوزي، داني الكبير أمعاشو، **الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة**، مجلة الإدارة، العدد21، 2001، ص 112

[2] Lamprecht James, ISO9001 : **Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique**, édition AFNOR, Paris, 2001,p 181

الشكل رقم 6: المصادر الأساسية للربحية من تحسين الجودة



المصدر: محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص94.

من خلال الشكل نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الجودة والربحية وأن هناك طريقتان لزيادة الربحية أحداهما خارجية والأخرى داخلية.

- ✓ **الاحتفاظ بالعملاء الراضين وجذب عملاء جدد**: إن تحسين جودة المنتج من حيث أبعاد الجودة ينتج عنها إدراك العملاء للجودة وهذا يؤدي بدوره إلى رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة التي تقدم لهم، وبالتالي ضمان ولائهم للمنظمة واستمرار تعاملهم معها، كما يمكن للعميل الراضي أن يقوم بدعاية إيجابية للمنتج ينتج عنها جذب عملاء جدد ومنه زيادة المبيعات وبالتالي زياد الحصة السوقية.
- ✓ **تخفيض التكلفة**: يتضمن مفهوم النظرة التقليدية إلى الجودة أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر لكن فيليب كروسبي ذكر بأن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة، وأضاف أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح وبتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت المنظمات بأن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية فمن بين المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى (الأخطاء الصفرية)، وهذا ما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، مما يساعد على الوصول إلى وضع أداء العمل الصحيح من المرة الأولى انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل، بالإضافة أنه يمكن تجنب الجودة الرديئة من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب الكافي للعاملين.

وفي هذا السياق فإنه لابد من أن نعرج على مفهوم إحصائي هام يسمى الحيود السداسي (six Segma) والذي يعتبر هاما لتحسين جودة المنتج وتقليل التكلفة.

يعتبر الحيود السداسي مصطلحا إحصائيا الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، والحيود السداسي يعني في النهاية أن هناك أقل من 3,4 عيبا أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة.

- ✓ **جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها**: يتم جمع المعلومات عن تكاليف الجودة بالتنسيق بين دائرتي الجودة والمحاسبة، وهناك مصادر عديد يمكن الاعتماد عليها كمحاضر جلسات الاجتماعات، تقارير المصروفات، سجلات الدوام، قوائم الشراء وغيرها، وهناك عدة أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها من جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها، من أهمها:

- إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها بالأرقام؛
- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها؛
- المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات؛
- توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى؛
- وضع أسس للموازنات التقديرية وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة؛
- توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز الافتراضية.

3-2- علاقة الجودة بالإنتاجية[1]:

بدءا يجب الإشارة إلى أن هناك اختلافا واضحا بين اصطلاح الكفاءة واصطلاح الفعالية.

تعرف الكفاءة بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات.

إن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نظير مما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى. الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعناصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.

كما يعرفها Kast et All بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية. كما أوضح كل من Mahoney & Steern أن الفعالية تعني "الإنتاجية المرتفعة، المرونة، قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، الإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار" ويرى فريق من الكتاب والباحثين Yuchtman and Seasher and Etzioni إن الفاعلية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية « Operational Goals ».

كما تعرف بقدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها دون إجهاد لمصادرها وأعضائها.

1.2.3.العلاقة بين الكفاءة والفعالية: هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفاعلية ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفان حيث قد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق الأهداف، ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية. إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل من الكفاءة والفعالية خاصة إذا حددت الإجابة على التساؤل الآتي:

هل يتم الحكم على نجاح أو فشل المنظمة على ضوء الأداء القصير أو الأداء الطويل الأجل؟

وبناء على ذلك فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر احد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

كما أثبتت الدراسات أيضا أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا Dependent Variable يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة Independent Variables وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

[1]- على عبد الله،"**اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر-**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 6.

إلا انه قد تتوافر لدى المنظمة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد وذلك في الحالات التالية:

1/- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المنظمة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية وقد تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.

2/- وجود ظروف أو قوى خارجية مثل حدوث الكساد بينما يؤثر على درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

3/- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية، وبالتاي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وذلك على حساب كمية وجود الموارد المستخدمة مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة وبالتالي فاعلية المنظمة في الأجل الطويل.

ومن هذا يمكن القول أن:

- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد احد عناصرها.
- الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها.

إن مفهوم الأداء بكافة المنظمة يرتبط بكل من الفاعلية والكفاءة فلكي تبقى المنظمة وتنمو يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، لأن أهداف النظام تشمل كلا من الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف الطويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو الأهداف القصيرة الأجل.

ومن ثم فإن الأداء مرادف للفعالية الناتجة عن الاستخدام الاقتصادي للموارد (لكفاءة) كما هو مرادف للمفهوم الأوسع للإنتاجية.

2.2.3. الإنتاجية:

تعريف الإنتاجية: هناك تعاريف متعددة للإنتاجية يمكن تجميعها في المجموعات الثلاث التالية:

1. الإنتاجية هي كفاءة استخدام تشير إلى التعريف السابق للكفاءة الذي يستخدم الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة[1].

2. الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، كثيرون هم الذين ينظرون للإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، كما يضيفون أنها مقياس للكفاءة ومن هذه التعاريف يعرف Morly الإنتاجية بأنها "هي علاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات، ويعتبر ذلك مقياس للكفاءة كما يرى Mahney أن "الإنتاجية هي الكفاءة والأخيرة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهي مقياس من مقاييس الأداء.

اقترنت الإنتاجية بفكرة الكفاءة وهذا يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة المخرجات بالمدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات، وعلى ذلك فالإنتاجية تقترب في معناها من فكرة الكفاءة التي تعني الوصول إلى اكبر قدر من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال اقل قدر من المدخلات للوصول إلى أعلى

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص 9.

قدر محدد من المخرجات، ومن ناحية أخرى هناك اتفاق على أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفاعلية أيضا أي مدى تحقيق المؤسسات للأهداف العامة المرسومة لها.

3. الإنتاجية تشمل الكفاءة والفاعلية: إن تناول الإنتاجية على أنها التعبير عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، إنما هو المعنى الضيق والمحدود للإنتاجية وأن المفهوم الشامل للإنتاجية يتضمن الكفاءة والفعالية.

وقد عرف Malé الإنتاجية بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية بغية بلوغ هذه الأهداف.

ومن تم فإن معادلة الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية على النحو التالي[1]:

الإنتاجية المخرجات مجموع النتائج المحصلة الفعالية

المدخلات إجمالي الموارد المستخدمة الكفاءة

إن صياغة المعادلة بهذه الطريقة تؤكد أن زيادة الإنتاجية مرهونة بتخفيض الكفاءة وذلك غير منطقي، وبالتالي يجب أن يعاد صياغة المعادلة لتصبح كما يلي:

الإنتاجية المخرجات + المخرجات

المدخلات المعايير

انه رغم تعدد تعاريف الإنتاجية، إلا أن جميعها تتفق على أنها مقياس لكفاءة استخدام الموارد ويأتي تعدد التعاريف من الزاوية التي ينظر إليها كل باحث، فالذين يرون أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات يشيرون إلى أن ذلك مقياس للكفاءة ولما كانت مقاييس الكفاءة متعددة، فإنهم يطلقون على نسبة المخرجات إلى المدخلات "الإنتاجية" للتفرقة بينها وبين غيرها من مقاييس الكفاءة.

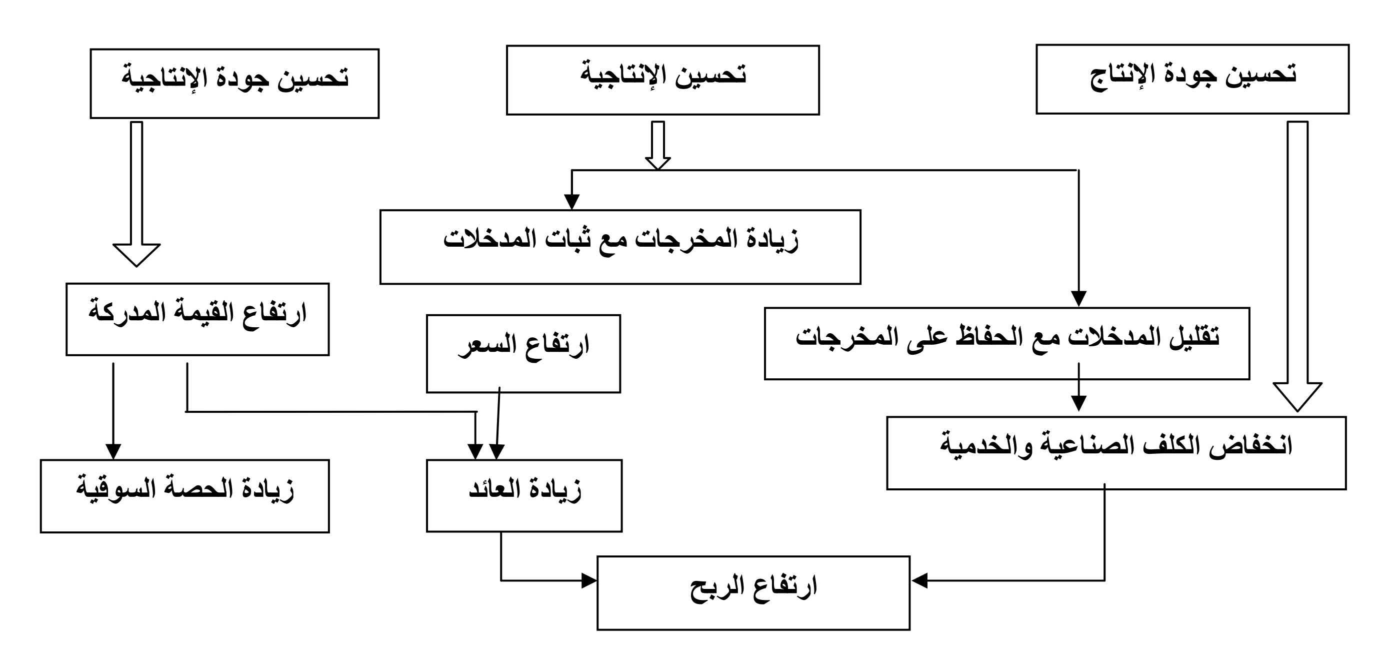
لما كانت المنظمة توفر قدرا معينا من الموارد "المدخلات" لتحقيق هدف معين، والعبرة ليست بكيفية استخدام الموارد فقط، وإنما الوصول إلى الهدف لهذا نرى البعض ينظر إليها على أنها تشمل الكفاءة والفاعلية أي مرادفة للأداء.

إن الإنتاجية لا تعني جودة الأداء وحده ولا استغلال الموارد استغلالا امثلا منفردا ولا حجم الإنتاج مقارنة مع الزمن المستغل في الإنتاج. إن الأمر في حقيقته هو انصهار كل المتغيرات في بوتقة واحدة.

3-2-3 – أهمية العلاقة بين الإنتاجية والجودة: يتمثل هدف كل من الإنتاجية والجودة في تحقيق رضا العميل من جانب وكذلك تخفيض التكاليف للمنتجات لأجل الحصول على أعلى عائد ممكن أو ربح متوقع ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل التالي:

[1]- نفس المرجع السابق، ص 13.

شكل رقم 7: تحسين الإنتاجية والجودة يؤدي إلى الأرباح



المصدر: Evan, I.R : **Applied production and operation management**, 4th edition, west pub company, 1993, p59

من الشكل نستنتج:

- التحسين في الجودة نتج عنه ارتفاع القيمة المدركة للمنتجات وبالتالي زيادة العائد والحصة السوقية مما يؤدي إلى زيادة في الأسعار وبالتالي تعظيم الأرباح.
- التحسين في الإنتاجية يؤدي إما إلى زيادة المخرجات مع نفس المدخلات أو تخفيض المدخلات للحصول على نفس المخرجات عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية والاستخدام الأمثل للمواد ينتج عنه انخفاض التكاليف الصناعية والخدمية وبالتالي زيادة العائد ومن ذلك نستنتج أن التحسين في الجودة والإنتاجية سيقودنا إلى زيادة العائد وبالتالي ارتفاع الربح المتوقع وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة[1].

تعد الإنتاجية غاية من غايات الجودة الشاملة، عليه فإن زيادة التحسين في الإنتاجية والجودة سيؤدي إلى ما يلي:

- زيادة في المبيعات (الحصة السوقية، الأرباح)؛
- تحقيق الجودة في المنتجات نتيجة التحسين المستمر؛
- زيادة رضا العميل؛
- الحصول على موقع تنافسي مرموق.

تحقيق هذه الأهداف للمنظمة يرتبط بشكل وثيق بتحقق عدد من المتطلبات المرتبطة بعناصر الإنتاج وذلك مثل:[2]

[1] نبيل محمد مرسى، **إستراتيجية الإنتاج والعمليات**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 340

[2] محمد جاسم الصميدعي، **مدخل التسويق المتقدم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 334

- الاستخدام الكفء والأمثل للموارد المادية والبشرية؛
- عمليات التحسين المستمر لأجل الوصول إلى الحالات المثلى.

الجودة والبعد المنظمي:

لاشك أن تحقيق جودة الأداء هو لم يراود جميع المنظمات، بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، ذلك أن تحقيق الجودة يعني تحقيق الوجود واستمرار الجودة يعني استمرار الوجود، وتراجع الجودة يعني تراجع الوجود فالجودة (أو المنظمة التي تقوم على النوعية) أو ما نطلق عليه "المنظمة النوعية"، لم تعد ترفا أو اختيار يمكن النكوص عنه، وإنما هي التزام لا بديل عنه وإلا أصبح وجود المنظمة أو استمرارها محوطا بالشكوك وبالتالي، فإن المنظمة التي لا تلقي بالا إلى فكر "الجودة" أو "النوعية"، والإدارة التي لا تضع خدمة مجتمعاتها والتسيير على أفرادها على قمة اهتماماتها يكون قد أخلت بأسباب وجودها الأساسية، وفقدت دواعي استمرارها، ولم يعد أمامها إلا اختياران لا ثالث لهما فإما الاعتدال أو الاعتزال.[1]

[1] محمد اكرم العدلوني: **العمل المؤسساتي** ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 35.

المبحث الثاني: التحسين المستمر

المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها . فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية .

بالإضافة إلى ذلك فان كل منظمة تحاول أن تحسن باستمرار وتقلل من العيوب في منتجاتها حتى تستطيع أن تصمد في وجه المنافسة القوية في السوق ووصولا إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

تعددت الكتابات في هذا الموضوع لكن جميعها اتفقت على:

- اعتبار التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر .
- التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل.

قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العملاء (داخليين/خارجيين) .

من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل حلقة PDCA والذي تم تطويره من قبل شوارت/دمنغ ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر.

ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل:

شكل رقم 8: حلقة PDCA

Plan	Do
Act	Check

المصدر: محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 54.

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن خطوات PDCA تتضمن أربع خطوات:

خطط: وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.

افعل: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

افحص : قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

نفذ: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجلات في المنظمة .أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

ومن الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة وهذا بالاعتماد على أساليب وتقنيات سنتطرق لها لاحقا.

المطلب الثاني: طرق التحسين المستمر

قد تم تحديد ثلاثة طرق تعتمدها المنظمة من أجل ضمان التحسين المستمر كما يلي:

2-1- **ثلاثية جوران :**

من وجهة نظر جوران فان عملية التحسين المستمر تتكون من ثلاثة مكونات أساسية:

أ- **التخطيط**: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي وهذا من خلال :

- تحديد من هم العملاء والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية؛
- تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل وتحقيق الميزة التنافسية؛
- تحديد العمليات اللازمة للإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة؛
- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية . وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل .

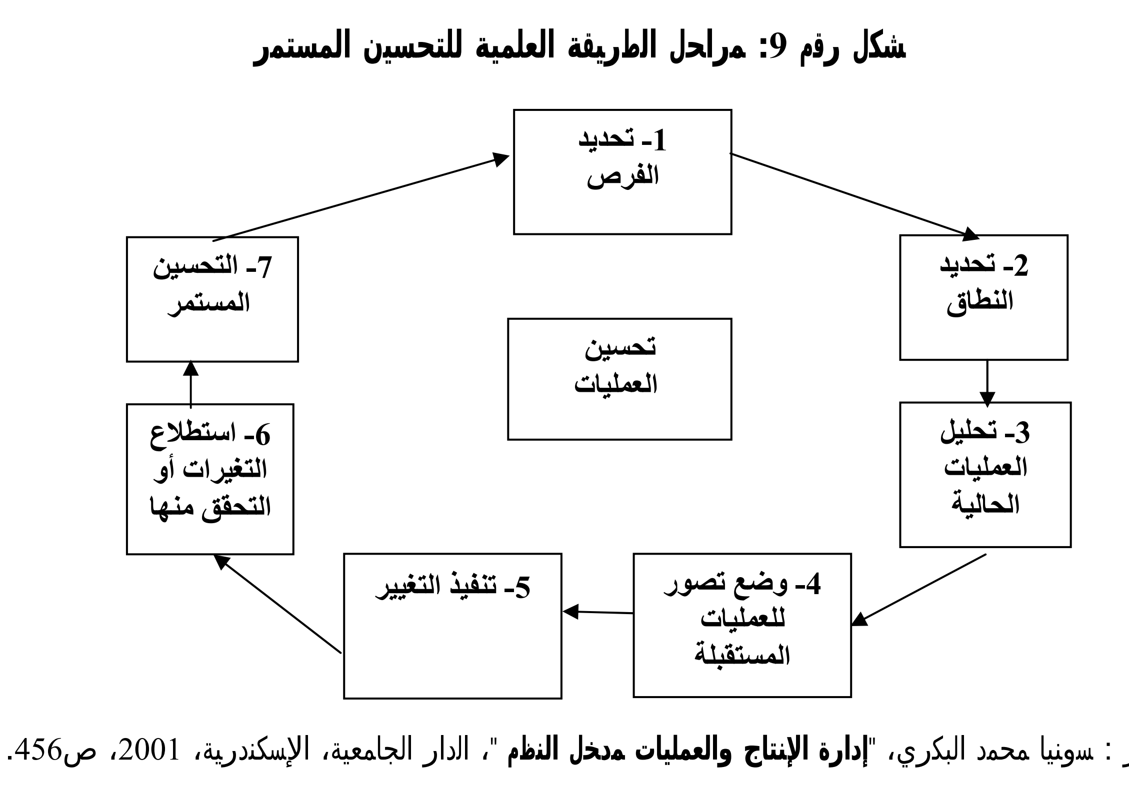
ب- **رقابة الجودة**: تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة المنتج لمتطلبات العملاء ويتم الاعتماد بكثرة على أدوات الضبط الإحصائي .

ت- **التحسين:** تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية . وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالمواد اللازمة لأعمالها. جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود.

2-2- **الطريقة العلمية**:

يسميها البعض طريقة حل المشاكل وهي تحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات وسنتعرض لها بالشرح مدعمين كل مرحلة بالتقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات. ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من سبعة مراحل أساسية كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 9: مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر



المصدر : سونيا محمد البكري، "**إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص456.

من خلال الشكل يمكن استنتاج أن المراحل مترابطة ومتكاملة مع بعضها .

2-2-1 المرحلة الأولى: تحديد الفرص

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين وهذه المرحلة تتكون من جزئيين هما :[1]

الجزء الأول: يتمثل في تحديد المشاكل ففي هذه المرحلة يحاول الإجابة عن السؤال ماهية المشكلة وبالإجابة. ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعتين من المدخلات منها:

- المقترحات من المدير والمشرفين والمعنيين وفرق العمل؛
- معلومات العاملين عن الأداء بالنسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسين الأخريين؛
- بحوث العملاء ؛
- حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل .

الجزء الثاني: يتعلق ببناء فرق العمل وإسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات .

- فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

وحتى يكون فريق العمل فعالا فانه يراعي الاعتبارات التالية :

- العدد المثالي لأعضاء الفريق يتراوح أحيانا ما بين ثلاث عشر فرد؛
- تحديد قائد الفريق؛
- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة وبوضوح والوقت الذي يجب أن يقدم فيه الحل؛
- منح فرص العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه والاستقلالية في أعماله وقراراته؛

[1] James mono, **l'amélioration contenu**, http://www.creativehorion.com.sa/Nashra.htm.10/09/2006

- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق؛
- يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.
- نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشائه إجمال

هناك عدة أنواع من فرق العمل من أهمها:

أ- فرق تحسين الجودة: عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة مشاكل تتعلق بالجودة [1] ولاتكون تابعة لدائرة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله.

يكمن الدور الأساسي لهذه الفرق في:

- تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، تقوم الكثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على انه جزء منه وليس أمرا مؤقتا .

ب- حلقات الجودة: يعتبر اشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء [1] ولقد أوردت لها عدة تعاريف نذكر من بينها:

- **تعريف بهيرة الموجي:** هي وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 10 عاملا) يديرها مشرف أو ملاحظ الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق[1] .

مما سبق يمكننا استخلاص ما يلي:

نطاق اهتمام حلقات الجودة يمس أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المنظمة ولقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم Juse سنة 1979 بترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:

جدول رقم (6): نطاق احتمال حلقات الجودة حسب Juse

نوع النشاط أو الفعالية	ترتيب مستوى الأهمية
خفض التكاليف	1
رقابة جودة المنتجات	2
تحسين الخدمات داخل القسم أو ورشة العمل	3
السلامة المهنية	4
رفع الروح المعنوية للعاملين	5
الرقابة على التلوث	6
التثقيف المستمر للعاملين	7

المصدر : فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، مرجع سبق ذكره، ص 211.

[1] بهيرة الموجي : "**دوائر الجودة**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص 05.

كما قاموا بتحديد أهداف حلقات الجودة كما يلي:

شكل رقم 10: أهداف حلقات الجودة وفقا لدراسة juse

	تحسين عملية الإنصات داخل المنظمة	
تحسين مواقف العاملين إزاء المشكلات المطروحة	**تحقيق درجة أعلى من رضا العاملين**	**ارتفاع الروح المعنوية للعاملين**
تحسين جودة المنتجات	**رفع مستوى الإنتاجية**	**تحسين السلامة المهنية**

تحسين فرص حل المشكلات	**خفض الضائع من الوقت والجهد**	**تخفيض المصروفات**	**تدعيم روح العمل**
تماسك التنظيم	**زيادة الرغبة في مشاركة العاملين**	**خفض معدلات الغياب**	**خفض حالات التمر**

علاقات إنسانية أفضل	**تطوير شخصية العاملين**	**توفير فرص جيدة للتعلم**
تصعيد درجة وعي العاملين بالمشكلات المحيطة	**تحسين بيئة العاملين**	**زيادة ولاء العاملين للمنظمة**
	زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 204.

تحقق هذه الأهداف يعكس مدى أهمية تطبيق فكرة حلقات الجودة في المنظمة والتي تتمثل في :[1]

- الاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المنظمة انطلاقا من اعتماد منهج التسيير بالمشاركة .
- تحسين نتائج أعمال المنظمة من خلال تغيير جو العمل، في المنظمة وذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة.
- تطوير الشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل .
- الاهتمام الجدي بالعاملين وبالتالي إظهار إبداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم.
- ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للتكاف بها.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.
- بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات.
- زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المنظمة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه.

يمكن إجراء مقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة من حيث نقاط الاختلاف كما يلي:

1 Jarrosson Bruno, « **100 ans de management : un siècle de management a travers les écrits** »,édition DUNOD, paris, 2000 p 98.

جدول رقم (7): مقارنة بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة

فرق تحسين الجودة	حلقات الجودة
غير تطوعية	تطوعية
تدخل في الهيكل التنظيمي	خارج الهيكل التنظيمي
بهدف انجاز عمل محدد	تعنى بمشاكل الجودة وحلها
تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري	عدم تجانس الأعضاء
تنفيذية	استشارية
حل المشاكل الرئيسية	حل المشاكل الصغيرة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 207.

ت- فرق حل المشكلات: قد تتشكل جماعات بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة وبالتالي فهذه الجماعات تركز على حل كل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

ث- فرق العمل المسيرة ذاتيا: يتم في كثير من المنظمات تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث يقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء , وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي، حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها. أما المديرين فتنحصر مهامهم في تقديم الاستشارات والتوجيه.

2-2-2- المرحلة الثانية: تحديد النطاق

يمكن الاعتماد على العوامل التالية لأجل تحديد المشكلة تحديدا سليما:

- وصف المشكلة بوضوح وسهولة .
- وصف التأثير: ما هو الخطأ، متى يحدث ,أين يحدث , لماذا هو خطا، من هو المسؤول عن الخطأ ؟
- التركيز على ما هو معروف وما هو غير معروف وحجم المعرفة المطلوبة.
- الاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العميل.
- وبالإضافة إلى تحديد المشكلة فان هذه المرحلة تتطلب وضع قواعد واضحة للفريق من حيث السلطة الممنوحة له وكيفية تكوينه ومن أهم أعضاءه الرقابة والتوجيه لعمليات الفرق والموارد المحددة لها.

2-2-3 المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

الهدف من هذه المرحلة فهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة , وجميع البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مستوى رضا العملاء.يمكن الاعتماد على التقنيات التالية:

أ- تحليل العمليات: تحليل العمليات المتشابكة للمنظمة يساهم في تحقيق أهدافها خاصة التي تخص رضا العملاء فالخطوة الأولى للتحكم الجيد في العمليات تتمثل في رسم خريطة تدفق العمليات التي تؤدي إلى المعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها ثم يلي ذلك تحديد مقاييس الأداء من طرف فريق العمل وبعدها تعمل على جمع البيانات والمعلومات التي تشمل:

- معلومات عن تصميم المنتج: كالمواصفات، الرسم، التكاليف، الصيانة ...الخ

- معلومات عن العمليات: كالتحميل، المعدات والعاملين، الخامات، الموردين ...الخ
- معلومات إحصائية: المنوال، الانحراف المعياري...الخ
- معلومات عن ضبط الجودة: خرائط باريتو، السبب والنتيجة، خرائط التشتت، خرائط الرقابة قدرة العمليات، عينات القبول، خرائط المتابعة ...الخ
- معلومات عن العملاء: تحديدهم وتحديد توقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم ، ومدى تداخلهم مع العمليات

ومن خلال هذه المعلومات يتم تحديد قائمة بالعمليات المرتبطة بتحقيق رضا العميل، كذلك يتم الاختيار فيما بينها حسب أولوية التحسين ولتحديد العمليات ذات الأولوية يتم إتباع المخطط التالي:

شكل رقم 11: كيفية تحديد العمليات الواجب تحسينها (ذات أولوية)

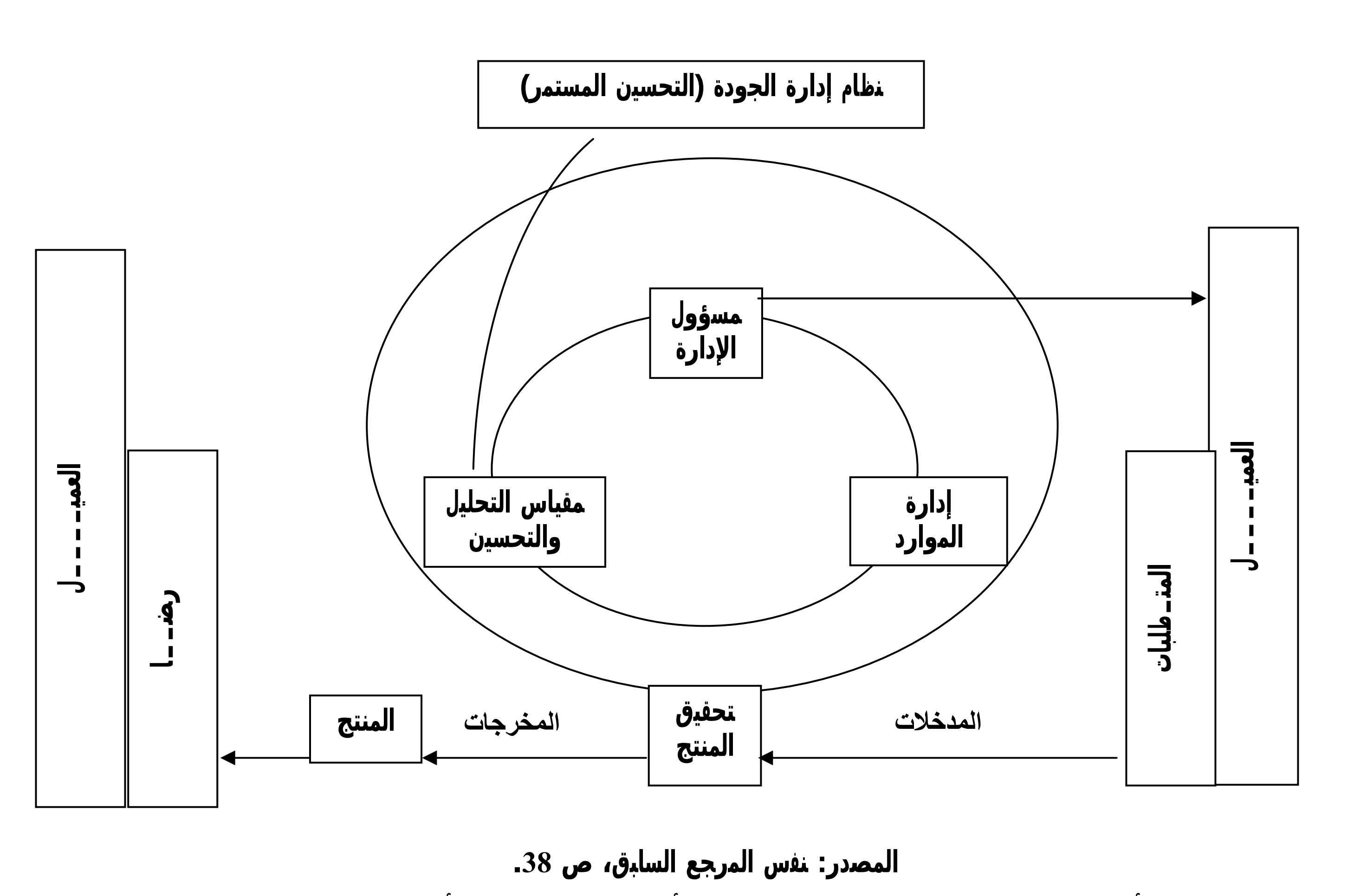
كفاءة سيئة
عملية مهمة
كفاءة سيئة
عملية قليلة الأهمية
-
أهمية العمليات
+
-
كفاءة جيدة
عملية مهمة
كفاءة جيدة
عملية قليلة الأهمية
+
كفاءة العمليات

المصدر : العيهار فلة "**دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 36.

يتضح من خلال الشكل أن العملية ذات الأولوية الواجب تحسينها هي العملية رقم (4) ولتحقيق الأداء الأفضل لهذه العملية يجب توفر الشروط التالية:

- منح قيمة لكافة مستويات الجودة من خلال وضع تخطيط محكم لسياسة الجودة (مسؤولية الإدارة)؛
- تخصيص الموارد البشرية، المادية ومالية اللازمة (إدارة الموارد)؛
- وضع قيادة ومراقبة العمليات، ومن ثم قياس وتحليل النتائج والتأكد من مطابقتها للأهداف الموضوعة.
- تحقيق نظام ديناميكي للعمليات بوضع حلقة للاستجابة إلى متطلبات التحسين، القياس والتحليل كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 12: النموذج الديناميكي لتحليل العمليات



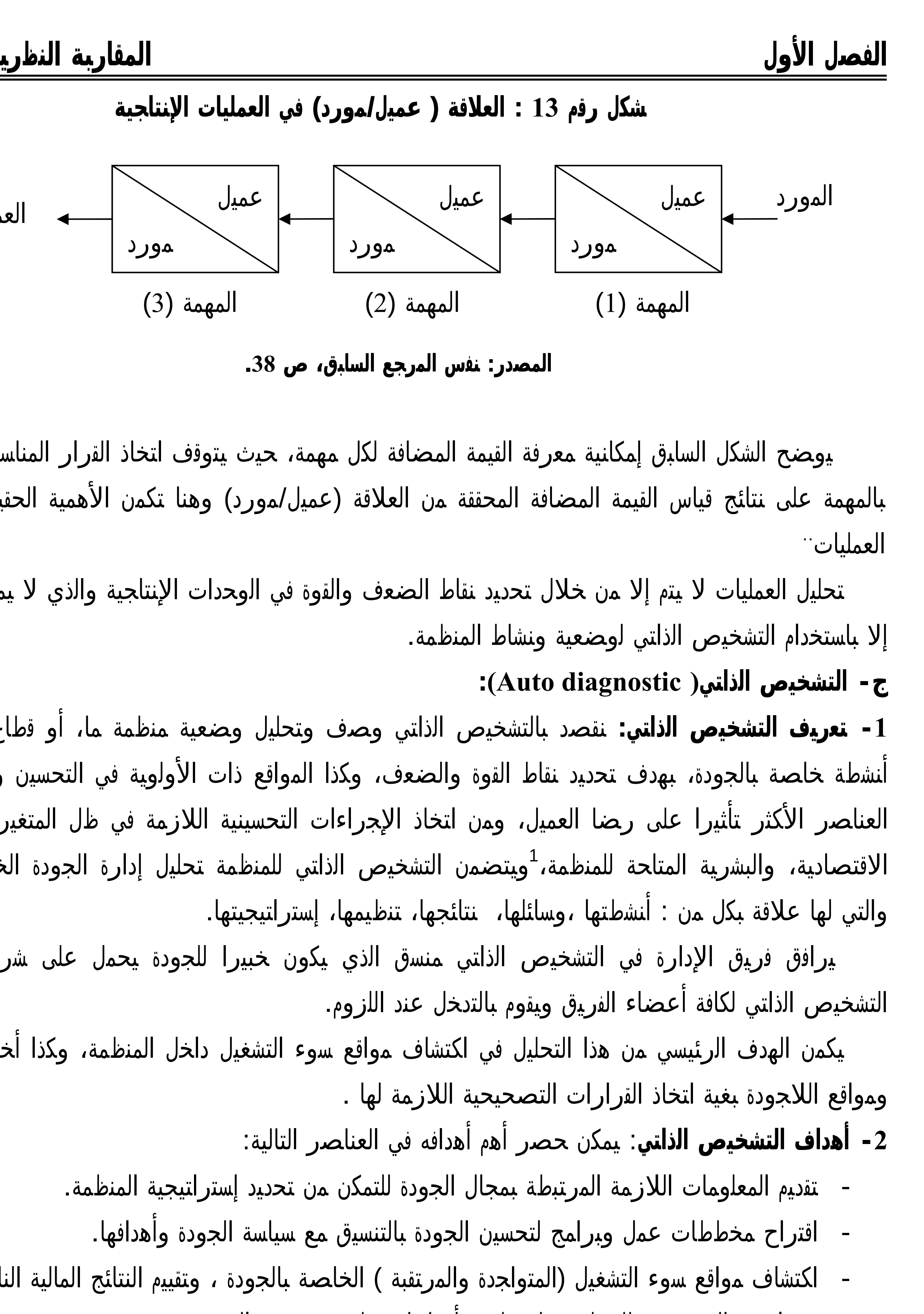
المصدر: نفس المرجع السابق، ص 38.

من الشكل يتبين أن نموذج تحليل العمليات ينطلق من مبدأ بسيط المتمثل في أن المنظمة في حد ذاتها تعتبر عملية حيث تضم:

- المدخلات: تتمثل في كل من الموارد المالية، المادية، البشرية إضافة إلى المعلومات.
- التحولات أو التغييرات: والتي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للعميل باستخدام عدة طرق.
- المخرجات: وتمثل المنتجات والتي تقدمها المنظمة للعميل .فالمنظمة لا تكتفي بإنتاج منتجات مطابقة للخصائص والمعايير، بل يجب تحقيق رضا العميل إذ أن تقنية تحليل العمليات تساهم في دفع المنظمة إلى الانتظام من خلال تحقيق حلقة د يمنع PDCA والعمل وفقا لمتطلبات عملائها.

كما يرتكز أسلوب تحليل العمليات على تقسيم كل عملية إلى سلسلة منتظمة من المهام والتي تمثل بالعلاقة (عميل/مورد)، ثم دراسة وتحليل هذه العلاقات، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 13 : العلاقة (عميل/مورد) في العمليات الإنتاجية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 38.

يوضح الشكل السابق إمكانية معرفة القيمة المضافة لكل مهمة، حيث يتوقف اتخاذ القرار المناسب الخاص بالمهمة على نتائج قياس القيمة المضافة المحققة من العلاقة (عميل/مورد) وهنا تكمن الأهمية الحقيقية لتحليل العمليات..

تحليل العمليات لا يتم إلا من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة في الوحدات الإنتاجية والذي لا يمكن تحقيقه إلا باستخدام التشخيص الذاتي لوضعية ونشاط المنظمة.

ج- التشخيص الذاتي(Auto diagnostic):

1- تعريف التشخيص الذاتي: نقصد بالتشخيص الذاتي وصف وتحليل وضعية منظمة ما، أو قطاع فيها، أو أنشطة خاصة بالجودة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا المواقع ذات الأولوية في التحسين والتي تمثل العناصر الأكثر تأثيرا على رضا العميل، ومن اتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة في ظل المتغيرات الفنية، الاقتصادية، والبشرية المتاحة للمنظمة،[1] ويتضمن التشخيص الذاتي للمنظمة تحليل إدارة الجودة الخاصة بها، والتي لها علاقة بكل من : أنشطتها ،وسائلها، نتائجها، تنظيمها، إستراتيجيتها.

يرافق فريق الإدارة في التشخيص الذاتي منسق الذي يكون خبيرا للجودة يحمل على شرح وتفسير التشخيص الذاتي لكافة أعضاء الفريق ويقوم بالتدخل عند اللزوم.

يكمن الهدف الرئيسي من هذا التحليل في اكتشاف مواقع سوء التشغيل داخل المنظمة، وكذا أخطاء العمل ومواقع اللاجودة بغية اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لها .

2- أهداف التشخيص الذاتي: يمكن حصر أهم أهدافه في العناصر التالية:

- تقديم المعلومات اللازمة المرتبطة بمجال الجودة للتمكن من تحديد إستراتيجية المنظمة.
- اقتراح مخططات عمل وبرامج لتحسين الجودة بالتنسيق مع سياسة الجودة وأهدافها.
- اكتشاف مواقع سوء التشغيل (المتواجدة والمرتقبة) الخاصة بالجودة ، وتقييم النتائج المالية الناجمة عنها رسم دراسة حالة سريعة للمنظمة قبل تطبيق أو إعادة تطبيق منهجية الجودة.

[1] Villalonga Christophe : **L'audit qualité interne : démarche et technique de communication efficacité son processus d'audit. Iso 9000. Iso 9011**, édition DUNOD, Paris, 2003, p16.

3- كيفية عمل التشخيص الذاتي: يتهم التشخيص الذاتي بدراسة العناصر التالية [1]:

- تحديد النشاط المراد دراسته ، ثم تحديد فريق العمل المكون من أعضاء ذوي كفاءة وقائد مناسب.
- تحديد قائمة الثنائيات (عميل/منتج) التي تمكن من التعرف على المنتجات الأكثر أهمية.
- تحليل تكاليف المعيب والبحث عن مواقع التبذير في عمليات الإنتاج بهدف تقييم تكاليف الجودة.
- دراسة عملية الإنتاج المعنية بعد اختيار العمليات الواجب تحسينها وفقا لأراء العملاء وتكاليف الجودة.
- تحليل الأداء الداخلي بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وكذا حجم سوء التشغيل.
- تحليل العمل الجماعي، إذ أن تحليل طبيعة الإدارة وكيفية اتخاذ القرار تسمح بتحسين جودة الأداء.

التشخيص الذاتي وتحليل العمليات يرتكزان على تحليل القيمة المحققة.

د- تحليل القيمة:

1/- تعريف تحليل القيمة: يعتبر أسلوب تحليل القيمة تقنية عمل هدف إلى تحقيق أفضل منتج يستجيب إلى متطلبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة[2] .

2/- مبادئ تحليل القيمة: يقوم أسلوب تحليل القيمة على المبادئ التالية :

1. التحليل الوظيفي (L’analyse fonctionnelle): تعتبر نقطة البداية لأي تقنية للجودة، والتي تتضمن تحديد متطلبات العملاء وكذا تحليل الطريقة التي يتم من خلالها الاستجابة لهذه المتطلبات. ونميز ثلاث أنواع من الوظائف للمنتج متمثلة في:

- الوظائف الرئيسية: وتمثل الوظائف التي من اجلها تم تصميم المنتج .
- الوظائف الإلزامية: وتمثل الوظائف التي تتطابق مع مقاييس الأمان كالأنظمة الصحية مثلا.
- الوظائف الجمالية: وهي الوظائف التي تساهم في تسويق المنتج ، حيث تشكل أساسا للتنافس بين المنتجات.

2. تحليل الاقتصادي (l’analyse économique): أسلوب تحليل القيمة يسمح بالتقريب بين منظورين للقيمة وهما:

- القيمة بالنسبة للعميل: وظيفة المنتج بالنسبة للسعر .
- القيمة بالنسبة للمنظمة: وظيفة المنتج بالنسبة للتكاليف.

يهتم التحليل الاقتصادي بدراسة التكلفة، أي تلبية حاجات العميل بأقل تكلفة ممكنة، والتي تتم من خلال مقارنة الحلول ومن ثم اختيار الثنائية (تلبية الحاجات /تكلفة) الأفضل، ونقصد بالتكلفة هنا التكلفة الكلية.

3. التحليل النظامي: يندرج تحليل القيمة ضمن تقنيات الجودة، والتي تتمحور جميعها حول ثلاث أهداف رئيسية، متمثلة في إرضاء العميل، استعمال تقنيات وأساليب التسيير، ومساهمة جميع أفراد المنظمة، فنموذج تحليل القيمة يتم تطبيقه من قبل مجموعة العمل تضم مختلف الكفاءات، حيث تعتبر طريقة إبداعية في خلق واقتراح الحلول الممكنة.

[1] العيهار فلة: مرجع سبق ذكره، ص 40.
[2] نفس المرجع السابق، ص 41.

3/- مراحل تطبيق أسلوب تحليل القيمة:

- تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية ، وتشكيل فريق عمل مكون من أعضاء ذوي كفاءة.
- البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحليل الوظائف والتكاليف، إذ يجب تحديد المعايير الواجب إتباعها لتقييم هذه الوظائف وتكلفة كل منها.
- البحث عن طرق الحل ، مما يتطلب الإبداع وخلق الأفكار، باستخدام أسلوب العصف الذهني مثلا.
- إيجاد الحل الاقتصادي الأمثل، والذي يحقق اقل مستوى للتكاليف (تكلفة الانجاز، الصيانة، والتشغيل)
- تحديد الميزانية المرتقبة وتقديم الحلول المقبولة بعد تحديد الوظائف الأكثر أهمية ذات الأولوية في التحسين تنفيذ الميزانية المخطط لها، ومراقبتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

يجب ملاحظة انه من الضروري البحث عن الأسباب وتحديد الأسباب الجذرية والأسباب الأكثر حدوثا وتكرارا للمشكلة تحت الدراسة.

2-2-4 المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية

الهدف من هذه المرحلة هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات.
يمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق[1]:

- تعديل الطريقة الحالية أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.
- دمج مجموعة من العمليات معا. الهدف خلق عملية أحسن .
- اقتراح عمليات جديدة: هذه الطريقة تعتبر ابتكارا وتجديدا شاملا وتعتبر قاعات العصف الذهني من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد ففي هذه القاعات يتم الحصول على أفكار جديدة من المشاركين عن طريق إجراء حوار فهو يعتبر طريقة للتواصل الإبداعي[2].

وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة CQFD والتي تعني:[3]

- لا يسمح بتوجيه النقد لأي فكرة حتى لا يتأثر مناخ الابتكار cesser la censure
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة qualité et quantité des idées
- قبول كل فكرة farfelu
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق فكرة جديدة démultiplication

ومن أهم المجالات التي يمكن فيها استخدام هذا الأسلوب مشاكل وقت التأخير في العمليات، عدد الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام المختلفة، توقيت وعدد مرات الفحص وإعادة العمل ومناولة المواد.
حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من الأفكار والاقتراحات المطروحة لذلك اعتمدت تقنية أنظمة الاقتراحات.

---

[1] محفوظ احمد جودة : مرجع سبق ذكره ص 189.
[2] خضير كاظم حمود : **إدارة الجودة الشاملة** , مرجع سبق ذكره، ص 136.
[3] Sebelo Didier et vertighem Christophe : « **de la qualité a l'assurance de la qualité, accompagner la démarche** », édition AFNOR, 2eme édition, paris, p 38.

أ- أنظمة الاقتراحات (systèmes de suggestions):

1. تعريف أنظمة الاقتراحات ومبادئها: يعرف نظام الاقتراحات على انه "جهاز لترقية، لتقييم ، ولتجديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيق والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء.

يهتم هذا الأسلوب بتحقيق أربع مهام رئيسية متمثلة في:[1]

- ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المنظمة.
- تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح .
- معرفة النتائج المحققة لتشجيع هذه الثقافة الجديدة.
- تقديم الأفكار والاقتراحات مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضها وذلك بهدف تحسين الأداء.

وترتكز أنظمة الاقتراحات على المبادئ التالية :

- جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة
- ضرورة استثمار قدرات الأفراد من قبل المنظمة .
- على المنظمات أن تجند القدرات الإبداعية لعامليها بشكل كافي.

2- أهداف أنظمة الاقتراحات:

- تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق التشغيل الأفضل للمؤسسة.
- المشاركة في التفكير الجماعي وإيجاد حل للمشاكل، وإرساء روح الإبداع والتطوير الدائم في ثقافة المنظمة.
- تخفيض تكاليف المنتجات وزيادة ربحية المنظمة مما يرفع من حصتها السوقية.
- إدراج فلسفة التحسين الدائم في النشاط اليومي للمنظمة وعلى جميع المستويات.
- إدماج ومشاركة كافة الأفراد في عملية التحسين المستمر.

3- مراحل تطبيق أنظمة الاقتراحات:

- خلق لجنة قيادة يرئسها عضو فيها حيث تجتمع مرة في الشهر وتضم عضو من الإدارة ورئيس المشروع، المشاركين والخبراء .حيث تقوم اللجنة بدراسة الاقتراحات وتحديد الميزانية اللازمة.
- مشاركة الإدارة في تقييم جودة المقترحات واتخاذ القرار الخاص بتطبيقها أو رفضها .وتحديد نظام المكافآت
- تقييم المقترحات .والتمييز بين الجيدة منها من خلال قياس القيمة المضافة التي يحققها كل منه .
- اختبار الاقتراحات وفقا للمعايير المحددة من قبل الإدارة لمعرفة مدى قابليتها للتطبيق.
- تقييم النتائج والقيمة المضافة التي تحققها هذه الاقتراحات بالنسبة لإستراتيجية المنظمة.

4- عوامل نجاح أنظمة الاقتراحات:

من أهم عوامل نجاح أنظمة الاقتراحات ما يلي:[2]

- تحديد أهداف كتوجيه الاقتراحات نحو تحقيق هدف إرضاء العملاء، الجودة، الأمان.
- خلق بنك للمعلومات لاقتسام المعرفة كخلق شبكات انترنت في المنظمة.

---

[1] Ibid, p 43.

[2] Philippe Détrie : « **Le client retrouvé : Guide pratique de la qualité total** », , édition d'organisation, 3[éme] éditions, Paris, 1999, p 277.

- مصاحبة أنظمة الاقتراحات بنظام فعال للاتصالات وذلك من خلال نشر الاقتراحات واستخدام الأساليب الحديثة للاتصال.
- تعليم وتدريب العمال على أساليب تحسين الأداء.
- تولي الإدارة العامة مسؤولية تطبيق هذه المنهجية مع تعيين رئيس للمشروع وتخصيص ميزانية له.
- تسهيل عمل كل فرد وذلك بمنح جميع المعلومات اللازمة لتأدية عمله وتدريبه على التقنيات الإبداعية .
- استقبال الاقتراحات خلال 48 ساعة، فحصها وتحليلها ومن ثم شرح الأسباب التي أدت إلى رفضها.

2-2-5 المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

الهدف من هذه المرحلة إعداد التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين . يتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة ما يلي: ماذا سوف يتم عمله ؟كيف ومتى، من سوف يقوم بالعمل ؟ وأين سوف يتم تنفيذ العمل؟ بعد الحصول على موافقة لجان الجودة، فمن المرغوب فيه الحصول على نصائح وتغذية عكسية من مديري الدوائر والأقسام وفرق العمل والأفراد الذين سوف يتأثروا بالتغيير، مما يساعد في تطوير التزامات التحسين.من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة في تحسين جودة المنتجات.

2-2-6 **المرحلة السادسة: استطلاع التغييرات أو التحقق منها**

هدف هذه المرحلة متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل، ومن المهم تشجيع القياس المستمر واستمرار جهود التقييم للوصول إلى التحسين المستمر، في بعض الأحيان يتم إحداث التغيير بصفة مبدئية على نطاق محدود وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في باقي الدوائر .

يجب أن يتم اجتماع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة اذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا. وينبغي التركيز هنا على أهمية توثيق عمليات الرقابة والعمليات، توثيق نظام الجودة والنواحي البيئية.

2-2-7 المرحلة السابعة: التحسين المستمر

الهدف من المرحلة الأخيرة هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات ، وبغض النظر عن مدى جهود التحسين لابد وان تستمر ، يجب على الإدارة أن تنشي النظام الذي يكفل ويساعد على تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة للعميل الداخلي والخارجي، إن التحسين المستمر يعني عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة ولكن بذل جهد اكبر لتحسين الأداء.[1]

2-3- **طريقة كايزن kaizen**:

1- **تعريف الكايزن**: إن كلمة kaizen يابانية الأصل ، وتعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر وتتكون من مقطعين : المقطع الأول kai ويعني التغيير والمقطع الثاني zenويعني الجيد بناء عليه فان كلمة kaize

[1] Claude Yves Bernard : « **le management par la qualité total : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnellement** » édition, AFNOR, paris, 2000, p75.

تعني التغيير الجيد[1] حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها، وهي تتضمن حسب ما أورده ماساكي ايماي ضمن ما اسماه مضلة.

شكل رقم 14: أساليب التحسين المستمر (kaizen)

(KAIZEN)

تحسين الجودة	التوجه بالعميل
نظام الجدولة في الإنتاج	الرقابة على الجودة الشاملة (TQC)
التوريد في الوقت المحدد (Just In Time)	الروبوت
مجموعات العمل الصغيرة	حلقات الجودة (QC)
علاقات العمل التعاونية	نظم الاقتراحات
تحسين الإنتاجية	الآلية في الإنتاج (Automation)
تطوير المنتجات الجديدة	الصيانة الإنتاجية الكاملة (TPM)

المصدر: علي السلمي: " **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو** "، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 82.

2- **مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:** الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمنظمة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:[2]

- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
- قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة .
- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

أسلوب kaizen يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، حيث يعتمد على استعمال حلقة ديمنغ PDCA كما أن تحقيق التحسين المستمر لا يتأثر من خلال التركيز على النتائج وإنما من خلال التركيز على العمليات التي تتطلب الاهتمام[3] بالانضباط، إدارة الوقت، تنمية المهارات، المشاركة والانتماء من العاملين، الروح المعنوية للعاملين، الاتصالات (قنوات الاتصال ومضامينه).

[1] HUBERAC jean –pierre, « **Guide des méthodes de la qualité** », édition AFNOR, Paris, 2001, p 137.
[2] Segot jaques et gasquet chautophe : « **assurer le passage a la norme iso 9001. Version 2000 en route vers l'excellence** » édition AFNOR, Paris ,2001, p29.
[3] مهند النابلسي : **الجودة الشاملة تطبيقها العملية**، الجمعية الأردنية للجودة، عمان، 2002، ص 115.

2-4- تقنيات أخرى لتحسين جودة المنتجات:

إضافة إلى التقنيات التي سبق شرحها، هناك تقنيات أخرى تلجأ المنظمة لتطبيقها من أجل تحسين أدائها والتي نذكر منها:

أ- إعادة الهندسة:

1- تعريف: لقد عرّف **مايكل هامر** إعادة الهندسة على أنها: " إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء "[1].فحسب مايكل هامر إعادة الهندسة تتضمن ما يلي:

- البدء من جديد ... من نقطة الصفر
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا، والتركيز على العمليات التي لها تأثير كبير على خلق القيمة للعميل.
- نبذ المبادئ الإدارية القديمة وإتباع مبادئ جديدة مختلفة للتغيير وفقا للمتطلبات والمتغيرات الحالية للسوق.

هذا بهدف تحقيق تحصينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية (التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة...).يتمثل المغزى من قيام منظمات الأعمال بإعادة هندسة نظمها في تحقيق التطابق بين نتائجها المستهدفة وتلك المحققة فعلا وذلك من خلال حل مبدأ التخصص وتقسيم العمل واعتماد التكامل وتكبير العمل، بغرض مواجهة أهم العوامل المشكلة لبيئتها الخارجية المتمثلة في: العملاء، المنافسة والتغيير[2].

كما أن إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق:[3]

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المنظمة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، مبيعاتها، وربحيتها.

2- عوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة: لنجاح برنامج إعادة الهندسة، يجب توفر ما يلي:[4]

- الاشتراك الكامل للإدارة العليا في إطار إستراتيجية واضحة، مع تحديد أهداف طموحة لإعادة الهندسة.
- إعطاء الأولوية للعميل، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتحقيق قنوات اتصال فعالة.
- إنشاء مجموعات عمل مكونة من أفضل العناصر الفائقة الكفاءة، والبحث عن الإبداع لدى الأفراد.
- المشاركة الفعالة للمختصين في المعلوماتية وحسن اختيار وتصميم العمليات الأساسية لإعادة الهندسة.
- تحقيق الشفافية في القرارات وتغيير نظام الترقيات والمكافآت لدعم برنامج إعادة الهندسة.

---

[1] Hammer Michael, Champy James: "**Le reengineering**" ,édition DUNOD, Paris, 1993, p 42.

[2] مايكل هامر: " **نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة** "،ترجمة قسم الترجمة في دار الآفاق والإبداع، آفاق الإبداع للنشر، الرياض، 1999، ص 15.

[3] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 412.

[4] Glass Neil : « **Management : les 10** défis », les éditions d'organisations, Paris, 2001, p 257.

ومن أهم مسببات فشل إعادة الهندسة نذكر ما يلي:[1]

- عدم احترام الشروط الخاصة بالنجاح المذكورة سابقا.
- غياب دعم أعضاء المشروع، والتي تتحقق بتوفر شرح دائم ومفصّل للدوافع الاقتصادية للقرارات المتخذة.
- سوء التنسيق بين العمليات الجديدة، مؤشرات القياس، الطرق الجديدة في العمل.

ب- الإدارة بالمعرفة: تعدّ المعرفة سلاحا فعالا يمكن لأي منظمة فيها أو إدارته بشكل جيد أن تحقق تقدم تنافسي على المنظمات الأخرى وسنحاول توضيح معنى المعرفة وإدارة المعرفة.

1- **مفهوم المعرفة**: لغويا: إدراك الشيء على ما هو عليه[2]. وبتفصيل أكثر المعرفة هي " المتراكم من معلومات وخبرات وتجربة وتحليل وتقييم للمعلومات، وهي تتعدى المعلومات بما يضاف إليها من تنظيم واستطلاع للآفاق المستقبلية، وفي العصر الحديث فإن عناصر المعرفة تشمل المعلومات، العلم، التقنية، الهندسة والخبرة البشرية "[3].

2- مفهوم إدارة المعرفة: إدارة المعرفة كمصطلح لها تعاريف كثيرة تحاول أن تحدد معالمها بدقة وسنتعرض لأدقها والذي جاء بها **سكايرم**: " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة "[4].

3- التغيرات التي تفرضها إدارة المعرفة على المنظمة: تجد المنظمة نفسها عند تطبيق إدارة المعرفة مجبرة على إحداث عدة تغييرات فيها:[5]

◆ **ما يجب التخلي عنه:**

- الهياكل التنظيمية المستطالة بمعنى تقليل عدد المستويات التنظيمية الذي يعكس تباعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ، وحصر سلطة اتخاذ القرارات في المستويات القيادية الأعلى.
- بطاقات وصف الوظائف شديدة التفصيل التي لا تترك للعامل فرصة المبادرة أو التفكير وإبداء الرأي.
- نظم وإجراءات الرقابة اللصيقة.
- التعدد الشديد في النماذج الورقية التي تجمع بواسطتها المعلومات فقد تتضارب فيما بينها منتجة كمّا هائلا من البيانات يصعب التعامل معها ولا تتوفر في الوقت المناسب.
- تحديد فترات زمنية طويلة حتى تتم الاستجابة لطلبات العملاء لطول إجراءات العمل وتعدد نقاط التفتيش والرقابة والحاجة إلى تكرار كثير من الإجراءات في أقسام المنظمة نظرا للتباعد المعلوماتي بينها فبتطبيق إدارة المعرفة يتم الانتقال من صيغة التتابع إلى صيغة التزامن.
- احتكار الإدارة العليا للمعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة لأن أغلب المعرفة تأتي من عقول مختصين يقومون بأعمال متنوعة.

[1] رونالد.ج، كوتمان: **إدارة الجودة، الهندسة الشاملة**، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1994، ص 75.
[2] **المنجد الإعدادي**، دار المشرق، الطبعة الثانية، لبنان، 1977، ص 566.
[3] فلاح سعيد مجبر: " **انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية** "، المنظمة العربية للتنمية، بدون بلد نشر، 2001، ص 95.
[4] Karl Erik Sveiby : Knowledge **management la nouvelle richesse des entreprises**, édition maxima, Paris, 2000, p 63.
[5] عماد الصباغ: **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، 2000، ص 90.

◆ **ما يجب تطبيقه:**

- نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة إلى الكمبيوتر ووسائل الاتصال الالكترونية، وفتح قنوات الاتصال داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي من أجل تحصيل المعرفة وإتاحة التواصل والتفاعل الاجتماعي.
- نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- تعميق إدارة الأداء التي توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، وتوفر لهم المساندة والدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم ابتكار أفضل منها في واقع التنفيذ.
- تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في أداء المهام والأعمال المختلفة، وتقييم الأداء على أساس النتائج والإنجازات.
- منظمة المعرفة بحاجة إلى أهداف مشتركة بسيطة وواضحة ونظرة جماعية يتبناها عمالها الذين يعتبرون عمالا فكريين ومتخصصين في كل المجالات.
- توفير وظائف عملياتية مركزة وليس موظفون بدون مسؤولية عملياتية الذين يكتفون بإعطاء آرائهم.
- على كل واحد أن يتحمل مسؤولية في سير المعلومات.
- تلعب الفرق دورا مركزيا في منظمة المعرفة أين يمكن للأفراد تبادل الأفكار والمعارف الضمنية.

4- حدود ومعوقات إدارة المعرفة:

- إن الكثير من المعرفة المفيدة والمهمة تكون محتبسة لدى أصحابها أي تكون ضمنية.
- صعوبة قياس المعرفة، حيث تتطلب توفر معايير وأدوات قياس لم توجد بعد.
- فجوة التطبيق المعرفي أي تباعد مدى الاستخدام الفعلي للمعرفة عن مدى الرصيد المعرفي المتاح لها.
- لا يمكن جمع كل المعطيات والمعارف في مكان واحد.
- لا يمكن أن نتوقع من الأفراد التنازل عن معارفهم ومهاراتهم ببساطة عند طلبها.

ج- الإدارة بالمشروع: كل تسيير للمشروع يجب أن يندرج في إطار مشروع محدد، في حين أن الإدارة بالمشروع تمثل طريقة مختلفة في عمل المنظمات فالعبارة "با" تدل على أن المشروع هو النمط الوظيفي العادي في المنظمة بحيث يمثل وسيلة ونهاية في نفس الوقت، من هذا المنطلق تصبح المشاريع كأشعة للتغيير والتطوير في المنظمة.

1- **مفهوم المشروع**: حسب **AFNOR**: " هو سيرورة خاصة تسمح بهيكلة واقع مستقبلي منهجيا وبصفة تدريجية ...، وتضيف أن المشروع يباشر بهدف تحقيق استجابة لرغبة المستعمل، العملاء، وهو يتضمن هدف محدد، أفعال للتجسيد، إلى جانب موارد معطاة في إطار آجال محددة[1].

2- **الإدارة بالمشروع:** حسب **Boutinet**: " نمط في الحكم يبحث عن أفضل الشروط لدفع مجموع تنظيمي نحو التطور ...، فعوض تمرير عملية التطوير عبر هرمية المنظمة، يتم إسنادها مباشرة إلى فريق مستقل يمتلك آفاق كبيرة لتجسيد هذا التطوير في قطاع معني في المنظمة "، وهو ما يؤكده MINTZBERG عندما يعتبر بأن التجديد المعقد يتطلب شكل تنظيمي مختلف، شكل تنظيمي قادر على دمج أعمال خبراء ينتمون إلى

[1] Henri- Pierre MADERS : **conduire une équipe projet**, édition d'organisation, 2éme ed, Paris, 2000, p 17.

تخصصات متنوعة في إطار فرق مشروع تكوّن لتحقيق استجابة لرغبة معينة من دون تصادم فيما بينها[1]، ويضيف كل من BROUSTAIL et FRERY في نفس السياق بأن الهيكلة حسب المشروع هي الوحيدة التي تمثل تنظيم متجدد في جوهره، وهي تستمد ذلك من خلال الروابط المتجددة بصفة دائمة مع المحيط، الشيء الذي يدفعها بصفة عفوية إلى تقبل التغيير وحتى سبقه، فهي التنظيم الأكثر انفتاحا، الأكثر مرونة والأكثر عضوية[2]، من جهته Pierre BOULANGER يعتبر الإدارة بالمشروع كطريقة فعالة وذات مردودية في إزالة الحواجز بين المهن Décloisonner وتحقيق مرونة أكثر في التنظيمات الصلبة، فهي لا ترتكز على هيكلة طويلة الأجل في تنظيم مختلف النشاطات، وإنما تقوم بدمج هذه النشاطات في مهمات تتعلق بإنجاز منتج أو نظام[3].

من خلال ما تقدم يتضح أن نمط الإدارة بالمشروع يتطلب إعادة التفكير في المنظمة، فهو نمط يقوم على مقاربة عرضية *(Transversale) تقود إلى إزالة الحواجز بين المهن، إلى العمل الجماعي، إلى الاستقلالية وتفويض السلطة، كما تدمج أربع أبعاد أساسية تتمثل في:

1. **بعد استراتيجي**: فحسب **GAREIS**[4] فإن الإدارة بالمشروع تميز بإستراتيجية إدارية تتمحور حول تسيير الموضوع.
2. **بعد ثقافي**: نقصد به مجموعة القيم التي تعلق بصفة خاصة بالأهمية التي توليها المنظمة للمشروع، معايير التقييم لمختلف الفاعلين في مشاريع المنظمة.
3. **بعد تنظيمي**: نقصد به الهياكل، مختلف الأدوار والمسؤوليات، مختلف الموارد إلى جانب القواعد والإجراءات.
4. **نظام المعلومات**: يجب أن يسمح برؤية جيدة لمختلف مدراء المشاريع والمهن في المنظمة بهدف الوصول إلى تجانس بين الأهداف والوسائل، قيادة الاستعمال المثالي للموارد، للآجال، للتكلفة، لتقدم المشروع، بالإضافة إلى تسهيل عملية التنبؤ وسبق المشاكل.

من جهته **Alain ROGER**[5] يتحدث عن نظام الإدارة بالمشروع ويحدد له الخصائص التالية:

1. **نظام لخلق والاختيار بين المشاريع**: يحرص هذا النظام على ضمان التجانس بين المشاريع والأهداف العامة للمنظمة (اللجنة الإستراتيجية)؛
2. **نظام لتسيير وقيادة مشاريع المحفظة**: يعمل هذا النظام على تحديد الأولويات والتحكيم بين مختلف المشاريع على أساس هذه الأولويات؛
3. **وحدة أو مستشار يقدم دعم دائم للمشروع**: يتعلق الأمر بلجنة القيادة ومدير المشروع؛

---

[1] Henry MINTZBERG : **Le management : voyage au centre des organisations**, éditions d'organisation, Paris, 1989, p 288.
[2] Joël BROUSTAIL, Frederik FRERY : **Le management stratégique de l'innovation**, éditions Dalloz, 1993, p 179.
[3] Nicolas CURIEN : **Economie et management des entreprises de réseau**, Economica, Paris, 1992, p 163.
* باعتبار أن المشروع يتعلق بالمنظمة ككل وليس بمصلحة أو قسم معين فيها.
[4] Denis LAFORTE : « **Gestion de projet et secteur public** », (décembre 1999), Document Edite sur (http//www.enap.uquebec.ca/documents-pdf/observatoire/coup-doeil/1999-dec-vol5n°4.pdf), (premier accès le : 18/08/2004) , 221 K_0, P2/10.
[5] Alain ROGER : « **Impact du management par projets sur les activités de l'entreprise** », (Daylight group Document de travail-version0.02- 1ère version Octobre 2003), (http:/daylight-group.com/).

4. **إدماج المشاريع في مختلف المهن في المنظمة**: أي تكوين فريق المشروع الذي يستدعي مساهمة ومشاركة خبرات تنتمي إلى تخصصات مختلفة؛
5. **تسيير خاص للكفاءات على مستوى المشروع**: وهو شرط أساسي لنجاح نمط الإدارة بالمشروع وبالأخص على المدى الطويل.

ومنه ومن وجهة نظر إدارية يمكننا القول بأننا نعايش مع الإدارة بالمشروع لتطور عميق على مستوى طرق التسيير وقيادة المنظمة، فالإدارة بالمشروع تعتبر كفلسفة حديثة شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية، الثقافية، التنظيمية، بالإضافة إلى البعد الإنساني من خلال إدارة الأفراد وتسيير الكفاءات، فهي عبارة عن مقاربة تبحث عن تجميع الطاقات الفردية والجماعية للتوصل إلى تحقيق أهداف المشروع وبالتالي أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر

تلجأ المنظمة لانتهاج أنشطة داعمة حتى تضمن نجاح عملية التحسين المستمر والتي نذكر منها:

3-1 المقارنة البينية أو المرجعية Benchmarking:

بالرغم من أن هذه التقنية قديمة الاستعمال خاصة في جنوب شرق آسيا إلا أن استعمالها في مجال التسويق يعود إلى سنوات الثمانينيات ، وينسب اسمها إلى اللغة الانجليزية benchmark والتي تعني نقطة مرجعية.

1/- تعريف المقارنة البينية: عملية نظامية متواصلة مبنية على تقييم المنتجات وعمليات المنظمة مقارنة بمنظمة تتميز بأداء أفضل منها.[1]

كما يعرف: نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في منظمات أخرى ، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمنظمة بالأداء العالمي الأفضل للمنظمات الرائدة.

تتم عملية إجراء المقارنة المرجعية من خلال القيام بالخطوات التالية:

- إقرار نقاط القوة والضعف وتحديد المصاعب.
- تحديد موضوع المقارنة البينية وتخطيطها.
- تحضير التقييم وجمع المعلومات: تحديد المنظمات التي يتم المقارنة معها وكيفية تجميع المعلومات.
- تقييم أداء المنظمات المرجعية: تحديد الفروقات التنافسية الكمية والنوعية .
- تحديد الأهداف.
- تكوين ووضع خطة العمل.
- مراقبة وتجديد المقارنة البينية.

[1] Luc Boyer .Didier burgravem, ‘**le marketing avancée du one to one au e-busness**, édition organisation, paris, 2000,p77.

وإجمالا فهناك ثلاثة مستويات من المقارنة البينية:[1]

1. **المقارنة البينية الداخلية**: تجري بين دوائر أو فروع المنظمة، كإجراء مقارنة بين أداءها للعام الماضي أو الأعوام السابقة.
2. **المقارنة البينية الخارجية**: إجراءها في موضوع معين مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة حيث يتم مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى داخل أو خارج الدولة .
3. **المقارنة البينية مع الممارسات الأفضل**: تجري المنظمات المقارنة البينية مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل.

2/- **أهداف المقارنة البينية**:[2]

- تحسين أداء وظيفة النشاط أو عملية ما
- تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع مع تحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم .
- تسريع حركة التغيير الذي يخلق ميزة تنافسية.

2-3 **نظام معلومات العملاء :**

تعتبر المعلومات قوة فمن يملك المعلومات تصبح لديه قدرة اكبر على الإدارة وعلى اتخاذ القرارات الرشيدة وبالتالي تساهم عملية توفر المعلومات الدقيقة والكاملة في نجاح جهود إدارة المنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة. وحتى تتمكن المنظمة من تلبية احتياجات العميل ومتطلباته كان من الضروري تأسيس نظام معلومات للجودة والذي يعتبر أسلوب منظم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المنظمة بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرار.

ويعتمد نظام معلومات الجودة على ثلاث مكونات أساسية :[3]

- **قاعدة البيانات**: إن بناء قاعدة بيانات جيدة يتطلب أن يكون لدى النظام قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات الموجودة.

- **المدخلات**: المدخلات من المعلومات يتحصل عليها إما من مصادر داخلية كموظفي المبيعات وقراءات أجهزة الاختبار والقياس وسجلات الدوائر والأقسام أو من مصادر خارجية كالعملاء أنفسهم ووسائل الإعلام ومكاتب الدراسات. ومن الجدير بالذكر أن نظام المعلومات الجيد يحدد طريقة جمع المعلومات ويقرر كيفية استطلاع رأي العملاء أو بمعنى أخر يحدد نظام التغذية العكسية عن اتجاهات العملاء ووجهة نظرهم .والمدخلات هنا قد تتضمن اتجاه العملاء إزاء المنتج، أداء الموردين، جودة المواد المشتراة، تقييم أداء الموردين،فحص ومراقبة العمليات، تقييم المنافسة.

- **المخرجات**: مخرجات النظام قد تكون على شكل تقارير أو جداول أو أشكال توضيحية وهذه المخرجات إما أن تكون على فترات دورية أو حسب الحاجة. وينبغي مراعاة إخراجها في الوقت المناسب.

---

[1] Camp robert : ‘ **le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrent**, édition d'organisation, paris, 1992, p32 .34.
[2] Luc Boyer .Didier burgravem, op. Cit., p 80.
[3] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 197

المعلومات التي يتم تجميعها من خلال التغذية العكسية يمكن استخدامها في معرفة نتائج عمليات ومشاريع التحسينات المستمرة .وهل كانت هذه العمليات ذات آثار ايجابية أو سلبية، فنجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على طبيعة علاقاتها مع عملائها فالعميل هو مفتاح النجاح، لذلك وجب عليها تأسيس قاعدة جيدة للمعلومات وتحديثها باستمرار وذلك من خلال الاتصال بعملائها بشكل مستمر وتحقيق سياسة الباب المفتوح أمامهم بإتاحة الفرصة لتقديم مقترحاتهم وإبداء الاستعداد التام للاستماع إلى شكاويهم، كذلك إجراء الاتصالات مع العملاء يهدف إلى تحقيق ما يلي :

- كسب ثقة العملاء الحاليين لأجل الاحتفاظ بهم .
- استقطاب عملاء جدد إلى المنظمة وزيادة الحصة السوقية .
- حل شكاوي العملاء بمعلومات وتخفيض معدلاتها إلى اقل حد ممكن .
- تزويد العملاء بمعلومات عن المنظمة وتاريخها وإدارتها وسياستها ومنتجاتها.
- التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم .

3-3- **تدعيم الأفراد:**

تساعد الاتجاهات الايجابية للأفراد في العمل مع بعضهم البعض بفعالية.بينما تضع الاتجاهات السلبية حواجز تمنع الاتصال الفعال، بعبارة أخرى فان الجودة هي نتيجة السلوكيات الايجابية فانه يقع على مسؤولية الإدارة العليا ومسئولي إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات المبادأة باتخاذ بعض الأفعال التي تحدث تغييرا في ثقافة المنظمة تتمثل في الاندماج بين أربعة ممارسات وهي : التعليم، القدرة، التمكين والمكافآت والتحفيز.

أ- التعليم والقدرة: يمكن للمنظمة التحكم في هذه الممارسة عن طريق التدريب فالتدريب هو جهود مخططة مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.[1]

تبرز الحاجة إلى التدريب عندما يكون هناك فجوة بين المهارات الحالية للموظف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها.

ويمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي تتحقق منه والتي من أهمها :

- ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب ودرجة جاهزيته لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر.
- تخفيض معدلات الأخطاء التي يتم ارتكابها أثناء العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، للاعتقاد بان التدريب مكافأة لهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغييب عن العمل.
- زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء والمعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر.
- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي .
- تحسين علاقات العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق.

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

وعند تخطيط للبرنامج التدريبي فانه ينبغي مراعاة الأمور التالية :

- وجود الدافع : أي وجود حاجة لدى المتدرب، أي توجد لديه الإلزام بحضور البرنامج التدريبي.
- تشجيع أسلوب المشاركة في التحليل والعرض أثناء الدورة التدريبية.
- ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين القدرات ومهارات ومستويات فهم المتدربين.
- قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة التدريب.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وموضوعية من أهم الأنشطة في العمل التدريبي لأنه يؤدي إلى زيادة فعالية التدريب الذي يساهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ مشاريع التحسين.

ب- **التمكين:** إن عنصر التمكين يعني منح العاملين القوة والسلطة والحرية الكاملة في اتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لانجاز أعمالهم، وهو بذلك عمل لعنصري التعليم والقدرة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.

ب-1 **عوامل نجاح التمكين**:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم .
- ربط الأداء بالحوافظ المادية والمعنوية .
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة لهم.

حسب ايدورد لولر الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى اقل مستوى إداري في المنظمة حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات.

ب-2 **تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة**: يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف :[1]

- بالنسبة للموظفين : فان هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقات الموظف وتسلط الضوء على مواهب الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال المنظمة.

- بالنسبة للمنظمة: الأمر ينعكس على المنظمة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويوثر في نجاحها.

ج- **المكافأة والتحفيز:** من حيث تحفيز العاملين فإنه من الضروري توفير آلية محددة لتحفيز العاملين على إطلاق العنان لتفكيرهم وبذل جهودهم في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة. قد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد بل يرغبون أن تقابل جهودهم بالثناء ومن ثم يجب

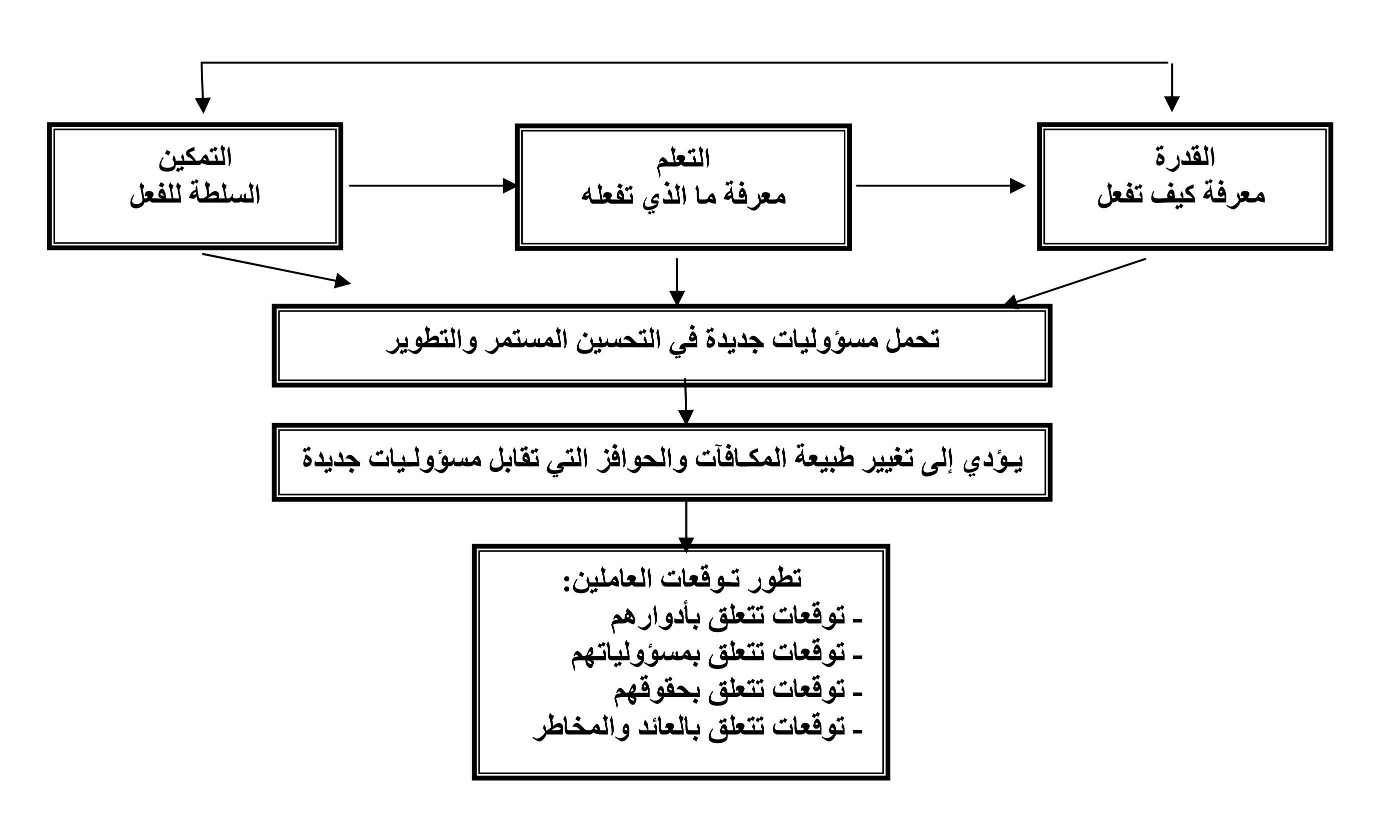
[1] ستيفن جورج .ارنولد ديمر زكيتش : **إدارة الجودة الشاملة : الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم**، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، 1998 ص 102.

إشعارهم بذلك ولكن تبقى الحوافز المادية من أهم الآليات المؤثرة في سلوك وإنتاجية العاملين، بالتالي تعمل المنظمات على الاهتمام بها مع مراعاة الأوضاع الاقتصادية ومستوى المعيشة ومحاولة الوصول إلى التوازن بين الحوافز المادية للعاملين والحوافز المعنوية.

لقد ساهم تطبيق الممارسات الإدارية الأربعة السابقة الذكر وتوجيه وتطوير توقعات العاملين وتحويلها من توقعات تركز على الحظوظ التي يحصلون عليها من التنظيم (الأجر) إلى توقعات تركز على علاقتهم بالعمل في ظل تطبيق المبادئ الحديثة لمنهج إدارة الجودة الشاملة حيث يحمل العاملون في هذه المنظمات توقعات تشمل : توقعات تتعلق بأدوارهم ، تتعلق بمسؤوليتهم ، تتعلق بحقوقهم وتوقعات تتعلق بالعائد والمخاطر.

الشكل الموالي يمثل العلاقة بين عناصر التعليم والقدرة والتمكين وتوقعات العاملين:

شكل رقم 15: العلاقة بين عناصر التمكين والقدرة والتعليم وتوقعات العاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة



المصدر : يوسف بومدين، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص 97.

3-4 توفير مناخ الإبداع:

يعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر، فتشجيع الإبداع والابتكار وتوفير الظروف الملائمة لهما ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة. ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات منها:

- دعم الإدارة للأنشطة الإبداع.
- تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية .
- توفر نشاطات البحث والتجربة في المنظمة .
- توفر أنظمة موضوعية وتقييم أداء العاملين .
- تحفيز جهود المبدعة والأفكار التجديدية.
- توجه الإدارة نحو تفويض صلاحيتها .
- تشجيع روح الاستقلالية .

هناك أساليب عديدة لتنمية التفكير الإبداعي من أهمها أسلوب العصف الذهني وإتباع المنهجية العلمية في التفكير وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم. إن معظم أساليب تنمية التفكير الإبداعي تتيح أمام الفرد التدرب على توليد الأفكار حيث تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار.[1]

وعلى الإدارة الجيدة أن تحاول القضاء على أي معوقات للإبداع تقف حجر عثرة أمام جهودها في التحسين المستمر كالنمط الديكتاتوري في القيادة وعدم وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وعدم وجود معايير الموضوعية للترقية ويجب على الإدارة القضاء عليها حتى يتوفر بذلك المناخ الإبداعي الجيد.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير نظرة الإدارة إلى أهمية العنصر البشري في تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع التحسينات المستمرة. وبالتالي تتوجه بجهودها إلى توفير المناخ الإبداعي الفردي والجماعي للمساهمة في هذه التحسينات.

[1] جمال الدين لعويسات ، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزائر، دار هومة، 2003، ص 137.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

استقرار تطور الفكر الإداري عند مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى تسابق المنظمات المعاصرة إلى اعتماده كنظام، وبالتالي تطويره بصفة مستمرة للوصول إلى توحيد المفاهيم، الأسس والركائز وكذا السبل الناجعة في تحقيق قمة الأداء لدى هذه المنظمات لذلك سنتطرق إلى أهّم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأنظمتها المتمثلة في معايير الإيزو.

1-1 ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تحظى إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الاقتصادية باهتمام الكثير من المفكرين والمنظمات على اختلاف آرائهم ووجهات نظرهم، حيث أوردت في شأنها العديد من التعاريف والتي نذكر منها:

- **تعريف " أودجرز " (Odgers)** : " إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة " .[1]

- بالنسبة لـ **James Hirira** يعرّفها على أنها " فلسفة المنظمة التي ترتكز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إلى إرضاء مختلف المتعاملين معها، وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمنظمة وبيئتها ". [2]

- أما بالنسبة لـ **هوجت Hodgett** إدارة الجودة الشاملة هي نظام للتسيير يرتكز على الموارد البشرية، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة العميل بتكلفة تكون دائما متدنية.

- أما **فورني** فيعرفها بأنها مجوعة من المبادئ والطرق والأدوات المنظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للعملاء بأقل تكلفة. [3]

هناك من قام بفصل مفردات المفاهيم الأساسية إلى ما يلي:[4]

الإدارة: تعني التطوير، والكيفية التي يمكن للمنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العميل بل وتجاوزه.

الشاملة: والتي تتبنى مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل بدءًا بالتعرف على حاجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضيا عن المنتج أو الخدمة المقدمة.

---

[1] عبد الفتاح زين الدين،" **تخطيط ومراقبة الإنتاج**: مدخل إدارة الجودة "، دار الكتب ، مصر، 1997، ص 532.

[2] Brilman Jean, op. Cit, p 58.

[3] Neuville Jean – Philipe, « **la qualité en question** », revue française en gestion, N°18, Mars, Avril, Mai 1996, p39.

[4] مؤيد عبد الحسين الفضل، حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

تأسيسا على ما تقدم من الممكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي:

- فلسفة إدارية حديثة نابعة من الدراسات القديمة وهي عبارة عن امتداد حضاري قديم.
- اعتبار المنظمة نظام متكامل لا يقبل التجزئة لأنّها تعمل ككل وليس كأجزاء.
- إنها فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام والتركيز على العميل الداخلي والخارجي والبدء بالخارجي.
- إنها فلسفة تعتمد على أساليب التحسين المستمر لأجل الوصول إلى الأمثلية.
- إنها فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع الأفراد العاملين في العملية الإنتاجية والقرار المتخذ.
- كل فرد يتحمل جزء من إدارة الجودة ويقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ التزاماته بالجودة المطلوبة.
- إن هدف الفلسفة هو الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العميل والوصول إلى أبعد من حاجاته.
- إنها فلسفة متجددة بكونها وليدة الأفكار الخاصة بكل فرد وكيف يحقق هذا الفرد الجودة لأجل تحقيق التمايز في عمله.
- إنها الطاقة الكامنة التي يجب أن تستغلها أي منظمة لأجل البقاء.
- إنها عملية مزج ما بين الأفراد، المعدات، والتسهيلات، والأفكار لتقديم منتجات بما يلاءم توقعات العملاء.
- إنها فلسفة تحقق الميزة التنافسية لأي منظمة.
- إنها التفكير الصحيح الذي يعود بالنفع إلى من يطبق هذه الفلسفة على المدى القصير والطويل.
- إنها جواز سفر للانتقال من الألفية الثانية إلى الألفية الثالثة كما أن العميل أصبح يتطلع إلى المنتجات ذات المواصفات الخاصة ويجب أن تحمل هذه المنتجات تلك المواصفات لتحقيق الهدف النهائي.

تصاعدت في السنوات الأخيرة أهمية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنواع المنظمات نظرًا لـ :

- المتغيرات المستمرة والمتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة.
- الالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات.
- ثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة وأهمية وجود حل شامل متكامل.
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي.

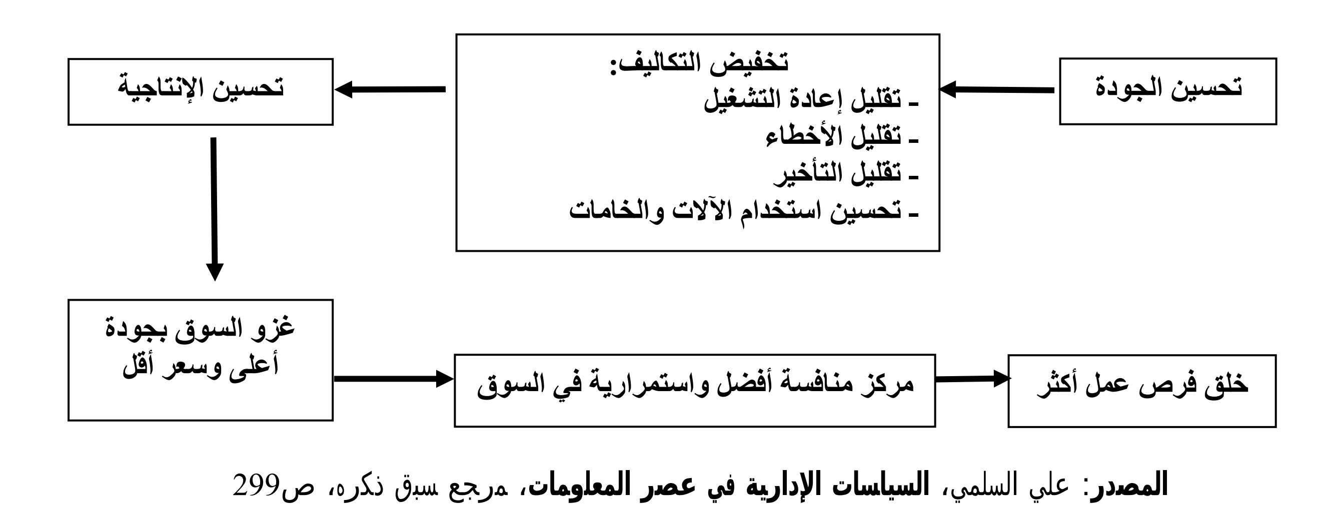
تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلّى من خلالها أهمّية هذه الأخيرة، منها[1]:

- تقليص شكاوي العملاء وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- زيادة الإنتاجيّة والأرباح المحقّقة، مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقيّة.
- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإداريّة والإنتاجيّة.
- تحقيق منافع ووفورات متعدّدة في تكاليف وآجال العمليّات الإنتاجيّة، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.
- تحسين عمليّة الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعّالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- تقليص تكاليف النوعية.

[1] خضير كاظم حمود، " **إدارة الجودة الشاملة** "، مرجع سبق ذكره، ص 77-81.

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 16: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص299

ولبلوغ الفعالية المرجوة من عمل نظام إدارة الجودة الشاملة، لابد من توفر مجموعة من المبادئ التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفدرالي والمتمثلة في:

شكل رقم 17: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها

الوصول إلى رضا العميل

مشاركة جميع المديرين والعاملين

دعم وتأكيد الإدارة العليا

التخطيط الاستراتيجي

التركيز على العميل

تأكيد الجودة

الالتزام بالتدريب وتقدير الجهود

تفويض السلطة للعاملين وتكوين الفرق

القياس والتحليل

العمل على التحسين المستمر

المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، **قياس رضا العملاء عن جودة السلع المعمرة**، رسالة ماجستير، عين شمس، مصر، 1998، ص 80.

من الشكل يمكن أن نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مبادئ أساسية مشتركة تقوم عليها والمتمثلة في:[1]

1- التحسين المستمر: دارة الجودة الشاملة تحرص على استمرارية التحسين والتطوير، بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه وهذا لمواكبة المتغيرات والوصول إلى ميزة التميز التنافسي.

2- المشاركة الكاملة:[2] من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وهذا لتحديد التغيرات والتحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي، فرق العمل، حلقات الجودة، إن المشاركة الكاملة تدل على أن تحقيق الجودة والتمييز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس السلبي بين الموظفين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للموظفين، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة، كما أن هذا المبدأ يجب أن يلقى المساندة من قبل القيادة، من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة وترسيخ فكرة فاعلية المجموعة أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء في المجموعة من شأنها جميعا أن توفر المناخ الذي تنادى به إدارة الجودة الشاملة للمنظمة، في ظل هذه الظروف تصبح المنظمة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتهم ومستويات الجودة الخاصة بها وكذا تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيفية إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول.

3- تحقيق رضا العميل: في ظل إدارة الجودة الشاملة العميل الخارجي هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة وليس المصممون أو المهندسون، ولهذا أصبحت المنظمة تركز على العميل الخارجي باعتباره حجر الزاوية لكافة التغيرات، المفهوم التقليدي لرضا العميل مرتبط بالسعر الذي يدفعه من جراء حصوله على المنتج أو الخدمة، لكن هذا المفهوم لم يعد يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة حيث أصبح العميل لا يرضى عن الحصول على منتج بسعر رخيص ولا يحقق له الإشباع المطلوب، ويؤدي به هذا إلى البحث عن منتج بسعر أعلى، لكنها تحقق له الإشباع المرغوب، على هذا الأساس يجب على المنظمة أن تعمل باستمرار على إرضاء عملائها، لأنه ليس من المؤكد أن العميل الراضي اليوم سيكون راضيا غدًا.

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق رضا العميل عليها أن تتبع الخطوات التالية:[3]

- التعرف على العميل.
- تحديد والتعريف بحاجات العملاء.
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير للجودة.
- تصميم العمليات لإنتاج مخرجات تستوفي المعايير المحددة من قبل العميل.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ.
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

[1] وارين شهدت وجيروم فاتجا: ترجمة عبد الحميد مرسي، " **مدير الجودة الشاملة** "، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، 1997، ص8.
[2] كشيدة حبيبة، " استراتيجيات رضا العميل "، **دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية**، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2004، ص 19.
[3] Froman Bernard : « **du manuel qualité au manuel management** », édition AFNOR, Paris, 2001, p35.

لقد اقترحت المنظمة العالمية للتقييس في آخر إصدار لها ISO 9000 إصدار 2000 على ضمان مبادئ الإدارة الجودة الشاملة إضافة إلى الثلاثة السابقة ذكرها ما يلي:[1]

4- **القيادة**: تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم وتقع على القيادة مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.

5- منهج العمليات: يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط على الأفراد.

6- منهج النظم في الإدارة: إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس منهج النظم يساهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، فتكامل العمليات يعطي فهم أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته في تحقيق الأهداف.

7- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات: تعتمد فعالية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات، وبالتالي يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها، بالإضافة إلى أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

8- علاقات ذات مصلحة مشتركة مع الموردين: علاقات المنظمة مع مورديها هي علاقات تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها.

1-2 المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة:

لتحقيق التميز والتطوير يستوجب تحسينا مستمرًا في المداخل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة لبلوغ مداخل ونماذج تتصف بالشمولية من خلال توظيف عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة،

هناك العديد من المداخل التي تضمن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نذكر من بينها:

1-2-1 النموذج الدائري للجودة الشاملة: تكمن الفكرة الرئيسية لهذا النموذج تدور حول رغبة العميل التي تحاول المنظمة تلبيتها من خلال ثلاث أركان ويمكن توضيحها على النحو التالي:[2]

أ- الأساليب والممارسات اليومية للإدارة: يقصد بها مجموعة الأساليب الإدارية التي يتم ممارستها يوميا والتي تعمل على تعظيم إدارة وحدة النشاط وهذه الأساليب والممارسات تعتبر المرحلة الأولى من مراحل تنفيذ وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهذه المرحلة تتضمن ثلاثة أسئلة والإجابة عليها وهي:

- ماذا يتم القيام به ؟ والإجابة هي ضرورة التركيز على التحسين والتطوير الدائم لكافة العمليات اليومية التي تزاولها المنظمة.

- من يتولى ذلك ؟ والإجابة هي جميع الأطراف ذوي العلاقة بعملية التحسين والتطوير الدائم سواء كانوا أفراد أو فرق عمل.

- كيف ذلك ؟ والإجابة هي الاستعانة بكافة الأساليب المتعلقة بجمع وتصنيف وتحليل البيانات اللازمة لتشخيص المشكلات والتوصل إلى الحلول البديلة.

[1] Joseph Juran : « **la qualité dans les services** », édition ANFOR, Paris, 1987, p12.

[2] محمد علي بركات علي، **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة**، رسالة ماجستير، عين شمس، 2001، ص 74

ب- التخطيط الاستراتيجي: حيث يتم تطوير الرسالة الأساسية للمنظمة وأهدافها التفصيلية وتوحيد كافة أنشطة المنظمة وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية،هذه المرحلة تتضمن ثلاثة أسئلة والإجابة عليها وهي:

- متى يتم القيام به ؟ والإجابة هي ضرورة أحداث تطوير جوهري في الأداء التنظيمي وتشجيع روح المبادأة والابتكار والتطوير.
- من يتولى ذلك؟ والإجابة هي جميع المستويات الإدارية يجب أن تشترك في تطوير الأداء التنظيمي لضمان التنسيق بين أفكارهم جميعا.
- كيف يتم ذلك ؟ والإجابة هي استخدام الأساليب الإدارية المناسبة لتحقيق التنسيق بين جميع الأطراف.

ج- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع: حيث يتم تحقيق التنسيق بين وظائف المنظمة المختلفة وهذه المرحلة تتضمن ثلاثة أسئلة والإجابة عليها وهي:

- ماذا يتم القيام به؟ والإجابة هي تطبيق كل نظم قياس الجودة وتحسينها وإدارتها بالإضافة إلى حشد كل الأطراف ذو العلاقة بالجودة من عملاء وموردين وعاملين...الخ.
- من يتولى ذلك؟ والإجابة في مشاركة كلا من العملاء والموردين في تناول وتحليل كافة الأمور المتعلقة بالجودة ابتداء من مرحلة تصميم المنتج.
- كيف يتم ذلك ؟ والإجابة هي من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية وأساليب المراجعة.

يمكن تلخيص الأركان الثلاثة السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 18: النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة

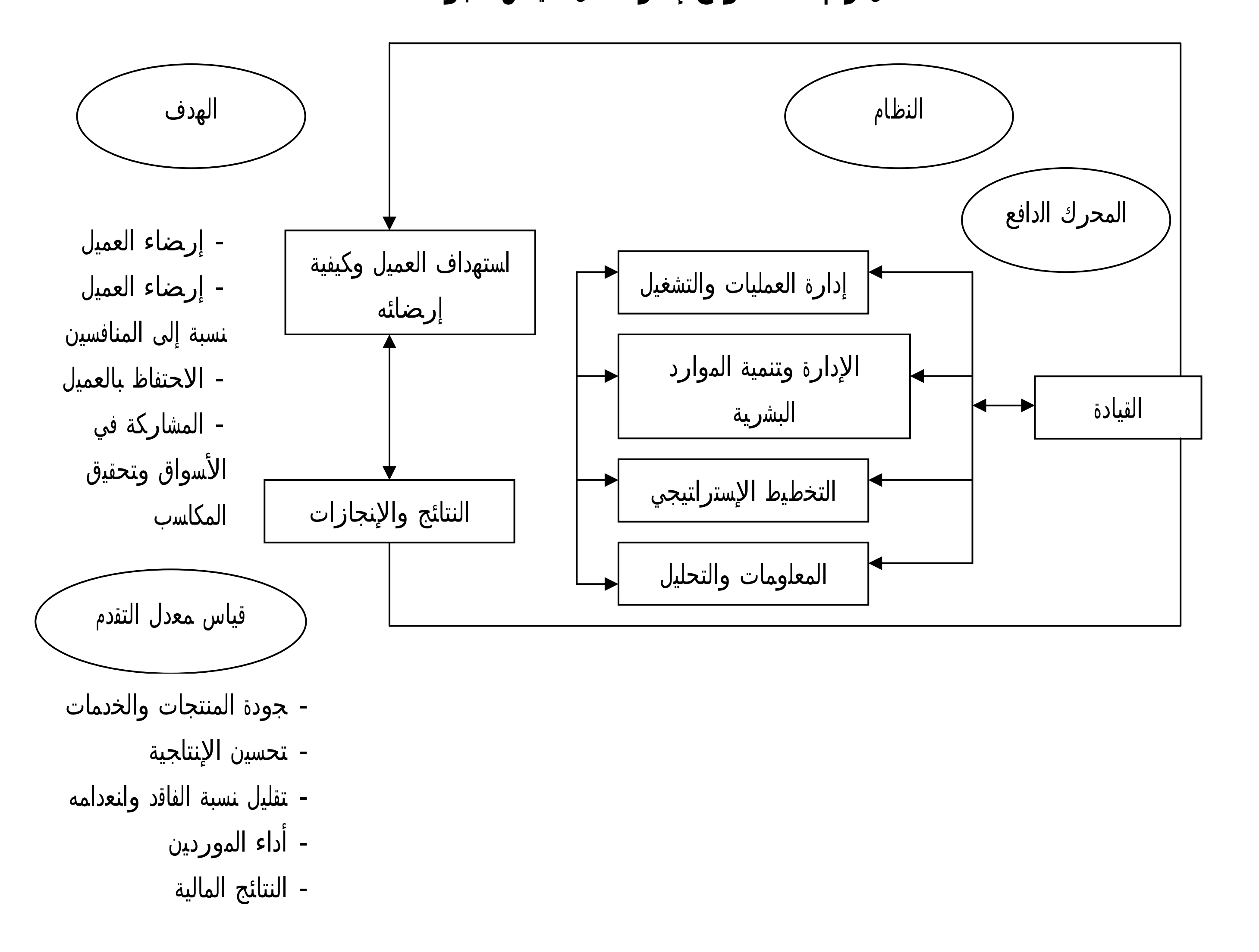
المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 201.

1-2-2 نموذج جائزة بالدريج: هذه الجائزة تقدم للمنظمات الأمريكية التي تتوفر فيها سبعة معايير رئيسية وهي:[1]

- القيادة الفعالة.
- المعلومات والتحليل.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- إدارة العمليات والتشغيل.
- النتائج والانجازات.
- استهداف العميل وكيفية إرضائه.

يمكن توضيح العلاقة بين المعايير السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 19: نموذج إطار العمل لقياس الجودة



المصدر: دافيد لاسكال، نفس المرجع السابق، ص 269

[1] دافيد لاسكال، ترجمة أحمد عثمان، **1 % قمة الأداء**، دار الطباعة المتميزة، مصر، 1998، ص 268

من الشكل نستنتج أن العمل على تحقيق رضا العميل يحظى باهتمام القائمين على التقييم حيث تعد المهمة الأساسية للمنظمة تحقيق الاستمرارية، النمو وزيادة الحصة السوقية.

1-2-3 نموذج التفوق الأوروبي: يسمى كذلك مدخل الدائرة الأوربية للجودة والتي تقوم على تسعة معايير أساسية متفاعلة فيما بينها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه المعايير وعلاقتها ببعضها البعض.

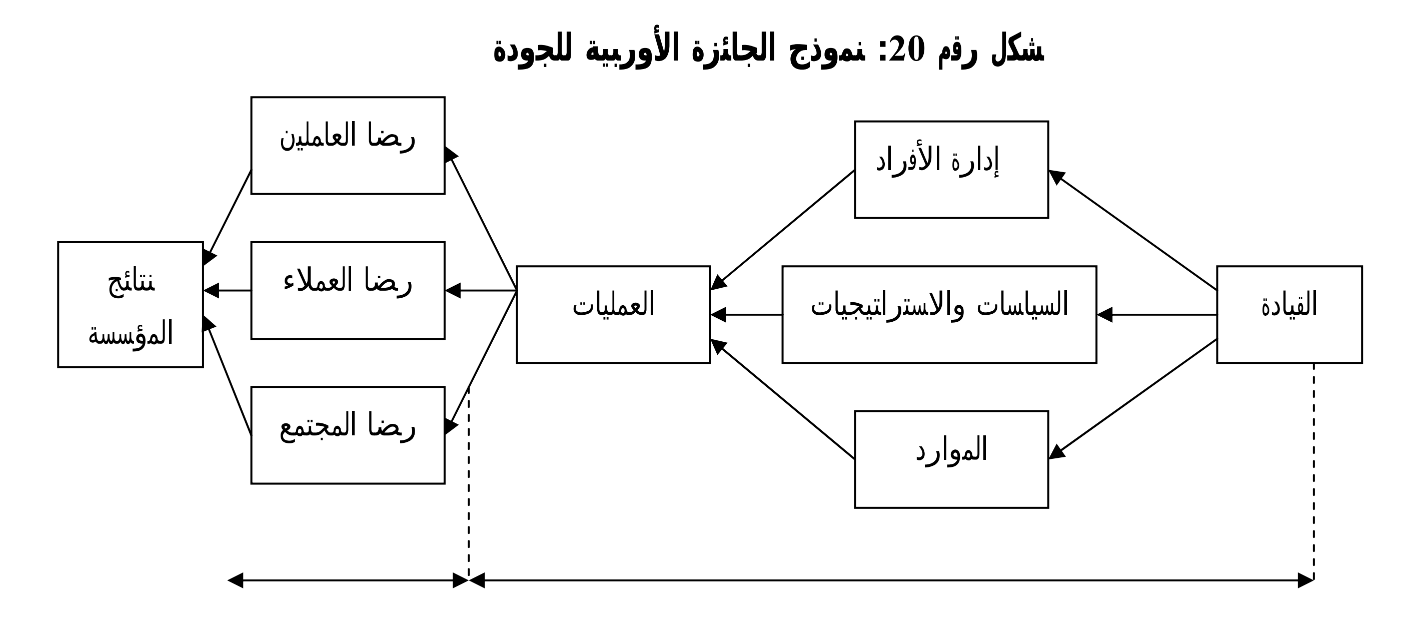
قسمت العناصر التسعة إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: تشمل عوامل مساعدة تتمثل في القيادة، إدارة الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، المواد، العمليات التي يتم القيام بها.

- المجموعة الثانية: وهي تمثل مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام والتي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في تحقيق رضا العاملين، ورضا العملاء، ورضا المجتمع.

يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 20: نموذج الجائزة الأوربية للجودة



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الجديد الذي جاء به هذا النموذج يتمثل في أنه من بين النتائج المتوقعة نجد أثر المنظمة على المجتمع حيث ظهرت ضرورة العناية بالبيئة والمجتمع ككل كوسيلة لاستمرار المنظمات ومواكبتها للتغيرات التي تحدثها البيئة

من خلال إجراء مقارنة بين مختلف المداخل المعاصرة لنظام إدارة الجودة الشاملة نجد أن جميعها تركز على العميل، فالنموذج الدائري عناصره الثلاثة تدور حول رضا العميل، أما جائزة بالدريج تؤكد على أن أهم المجالات التي تحظى باهتمام القائمين بالتقييم هو مجال رضا العملاء، أما مدخل الجائزة الأوربية للجودة فيضم

جزئين أساسين هما: مجموعة العوامل المساعدة ومجموعة النتائج المتوقعة التي تشمل رضا العملاء، رضا العاملين، ورضا المجتمع.

المطلب الثاني: مكونات برنامج إدارة الجودة الشاملة

مما سبق يمكننا القول أنه لا يمكن بلوغ الفعالية في أداء إدارة الجودة الشاملة بتوفر المتطلبات المذكورة، إلا من خلال تجسيدها في إطار تنظيمي متناسق ومنظم في صورة برنامج أو خطة عمل متكاملة من جميع الجوانب.

2-1 ماهية برنامج إدارة الجودة الشاملة:

يعرف برنامج إدارة الجودة الشاملة على أنه: "مجموعة من الأنشطة، الفعاليات، أو الإجراءات المترابطة يتم تنفيذها في توقيتات محددة وفي علاقات مخططة (إما متتابعة أو متزامنة) وباستخدام موارد وتقنيات مناسبة ويتولى مسؤولياتها أفراد يعملون في تناسق على شكل فريق (فرق) وصولا إلى أهداف مرغوبة "[1]

من خلال التعريف نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها.

2-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-2-1 مرحلة الإعداد: تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:[2]

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

[1] علي السلمى، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو**، مرجع سبق ذكره، ص 39

[2] Cotie pierre, « **la qualité totale** », http: // www.ibn- Taymia-edu/quality1.files/ frae. Htm.05/10/2005

2-2-2 مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، ويتم استخدام دائرة ديمنغ PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ[1]، وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، ويمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

1- التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

2- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العميل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

3- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفا.

3-2-2 مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

4-2-2 مرحلة الرقابة والتقويم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة عن طريق العاملين فيها أو بالاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال. كما تعتمد على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها، وحتى يكون نظام الرقابة فعالا فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة، والموضوعية مع القدرة على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب مع تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدامه واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

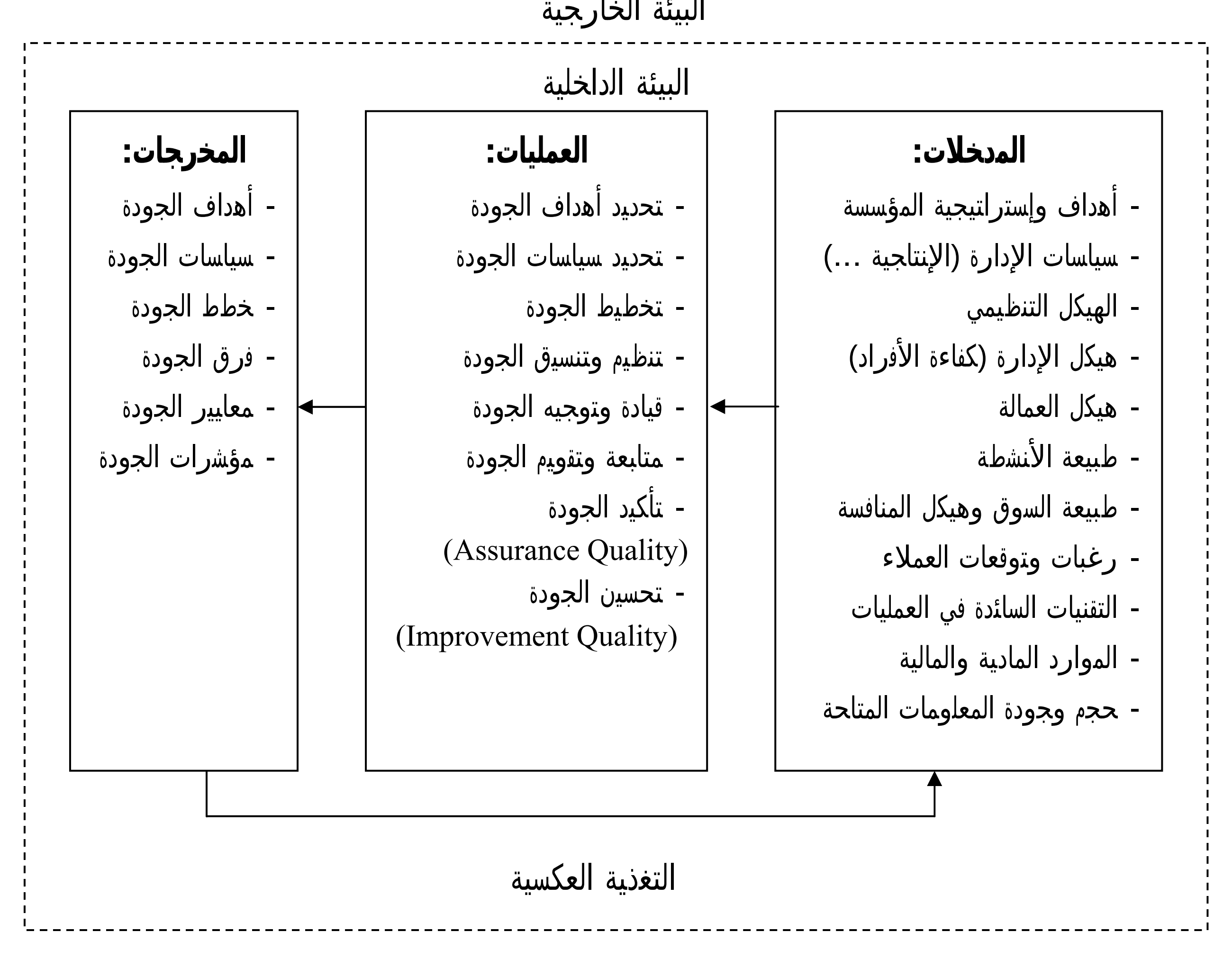
5-2-2 المرحلة المتقدمة: تتولى الإدارة استدعاء الأفراد الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق هذه الأخيرة، كما تقوم بنشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة وبتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى، بهدف الإفادة والاستفادة.

3-2 نظام إدارة الجودة الشاملة:

يمكن التأكد من فعالية إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال الدراسة والتعرف التحليلي على مكونات نظام عمل إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه وتحقيق الانسجام والتكامل بين عناصره الثلاثة التي تظهر في الشكل الموالي:

[1] Keviler Isabelle **: le contrôle de gestion à la portée de tous**, 3ème édition, édition economica, Paris, 2001, p112

شكل رقم 21: نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمى، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو،** مرجع سبق ذكره، ص 35

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من:

1- المدخلات: تضم المدخلات كل من أهداف، استراتيجيات، وسياسات الإدارة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدى المنظمة سواء كانت مادية، مالية، أو بشرية، وكذا رغبات العملاء التي سيتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير ملموسة وغير ملموسة في المنتج ضمن خطط الجودة التي سيتم إعدادها، ومن الضروري معرفة طبيعة السوق وهيكل المنافسة بغية تحديد سياسة الجودة الواجب إتباعها.

2- العمليات: حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياساتها، خططها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.

3- المخرجات: كنتيجة للمرحلة السابقة يتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة، معايير الجودة التي سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم إتباعها لقياس جودة المنتجات والخدمات.

2-3-2 عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة: إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر عناصر أساسية، متمثلة فيما يلي:[1]

1- الأهداف: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة إنتاجية كافة عناصر المنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتمييز على المنافسين.
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر)
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، مستويات، وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل، من خلال زيادة ربحيتها وتحسين اقتصادياتها.

2- الأنشطة والعمليات: حيث تضم الأنشطة التالية:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمنظمة، وذلك بهدف تحديد الفرص والمخاطر التسويقية لها.[2]
- تحديد احتياجات العملاء، وذلك بهدف وضع تصميم للمنتج أو الخدمة وتحديد مواصفاتها.
- تحديد كيفية تحقيق رغبات العملاء، وذلك بتحليل متطلبات المنتج الفنية، المالية، التسويقية، والإدارية.
- تخطيط الجودة، وذلك بالتعرف على احتياجات العملاء وتحديد العمليات التي تحقق هذه الاحتياجات.
- تطوير العملية بتطبيق خطط الجودة ومراقبتها، ومن ثم تحديد فرق الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الموارد: بالنظر إلى احتياجات نظام إدارة الجودة الشاملة فإن الموارد تنقسم إلى:

- **موارد مادية**: مثل المباني، التجهيزات، المعدات
- **موارد معنوية**: كالبرامج، التقنيات، المعلومات، والأساليب
- **موارد بشرية**: المشرفين على الأداء بمختلف مستوياته، المصممين، المنفذين والمراقبين.

4- التقنيات: إن تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة ضمن برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها عدة تقنيات وأساليب تمكنها من ذلك والتي تعرضنا لها في المبحث السابق ومنها أيضا.

أ- تقوية الأفراد: يقصد بها استغلال الطاقات الذهنية والفكرية للأفراد إلى أبعد مدى ممكن، وذلك من خلال انتهاج أسلوب اللامركزية في تسيير شؤون المنظمة وتوسيع نطاق اتخاذ القرارات.

ب- تحريك وظيفة الجودة: نعني بتحريك وظيفة الجودة، ذلك النظام الذي يهتم بتصميم السلعة أو الخدمة حسب توقعات العميل، وذلك بمشاركة جميع الوظائف الأساسية في المنظمة، وهذا من خلال اعتماد فكرة " بيت الجودة تتجسد هذه الفكرة في الخطوات التالية:[3]

- **الخطوة الأولى**: تشكيل فريق من الخبراء في مختلف الفروع لتحويل احتياجات العميل إلى تصاميم فنية للمنتج.
- **الخطوة الثانية**: تحديد من هم العملاء (Who).
- **الخطوة الثالثة**: تحديد ماذا يريد العملاء (What)

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 40-48

[2] عبد السلام أبو قحف، **مؤسسة الإدارة الإستراتيجية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 115- بتصرف

[3] سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية**، مركز وايدسير قيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 97

- **الخطوة الرابعة**: تحديد تصميم كيف يتم تحقيق احتياجات العملاء (How).

5- التوقيت: يعتبر التوقيت من أهم العناصر التي تركز عليها الإدارة في تخطيط نشاطات الجودة بها، إذ يجب مراعاة: تحديد بدايات الأنشطة، تحديد الفترة الزمنية لأداء كل نشاط، تحديد نهايات الأنشطة، حيث أن في جدولة هذه الأنشطة هو الذي يمكن المنظمة من بلوغ أهداف الجودة التي سطرتها.

6- القيادة (Leadership): تعد العنصر الأكثر أهمية في العناصر السابقة، حيث تلعب القيادة الدور الأهم في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:

- توفر القيادة على الفلسفة الأساسية والتوجهات الرئيسية للجودة في المنظمة، والدعم والمساندة لفرق الجودة.
- توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل القيادة على خلق المناخ الإيجابي المحابي لإدارة الجودة الشاملة، والذي يساهم على تطبيقها في المنظمة
- تعمل القيادة على تدبير المتطلبات المادية، البشرية، والمعنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل القيادة على توضيح القواعد والأسس والمعايير التي تلتزم بها إدارة الجودة الشاملة.
- تتولى القيادة متابعة وتقويم نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوجيهه نحو الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة.
- توفر القيادة الرؤيا المتكاملة لكيفية استثمار الفرص ونقاط القوة، ومواجهة المخاطر ونقاط الضعف فيها.

2-4 متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي مع توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

2-4-1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هناك عدة عناصر أو أبعاد يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال حيث حدد العناصر المتعلقة ببعد القيادة في النقاط الآتية:

- اقتناع الإدارة بعدم تهرب العاملين من العمل وقدرتهم على تحمل المسؤولية مع تشجيعهم على ذلك.
- تعريف العالمين بأهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ومسؤولياتهم نحو تحقيقها لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم.
- تدريب العاملين بشكل مستمر.
- العمل على اشتراك العالمين مع الإدارة في اتخاذ القرارات وإحداث التغييرات المطلوبة.
- تحقيق التعاون والعمل الجماعي والقضاء على التنافس والصراع بين أفراد المنظمة.
- التعرف على الأخطاء في العمل لتجنب وقوعها في المستقبل.
- عدم حصر مسؤولية الفشل في تحقيق الجودة على العاملين فقط.
- التعرف على الأسباب الحقيقية لمشاكل الجودة بالمنظمة.
- العمل على استخدام كلا من الحوافز الخارجية مثل المزايا الإضافية والترقيات والحوافز الداخلية مثل القدرة على إنجاز العمل وذلك لتشجيع على أداء العمل المنظمة.
- العمل على تدعيم الاتصالات داخل المنظمة في اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

ولقد حدد فريد زين الدين العناصر المتعلقة بأبعاد الهياكل والنظم والتوجيه بالعميل والعملية والقياس والتحسين المستمر في النقاط الآتية:

- التوزيع الواسع للمعلومات بالمنظمة.
- العمل على تحمل الإدارة للمخاطرة في حالة توافر الفرص المميزة.
- تقييم أداء المديرين في ضوء قدرتهم على إنجاز أعمالهم في أوقات العمل العادية.
- التغيير الشامل للنمط الإداري الحالي وعدم الاقتصار على توجيه البرامج الحماسية.
- العمل على اختيار أنسب الموردين من ناحية جودة وكمية وسعر ووقت ومكان التوريد.
- العمل على الوفاء بحاجات ورغبات المستهلكين النهائيين.
- الحصول على المعلومات المرتدة من العميل للتعرف على مستوى رضائه عن المنتجات المقدمة إليه.
- العمل على تشكيل فريق عمل بين المنظمة والموردين والعملاء.
- تشجيع استثمار وقت الإدارة في التفكير طويل الأجل.
- وضع أهداف المنظمة في شكل أولويات وتحقيق التكامل بينها.
- سعي المنظمة الدائم نحو تعظيم أرباحها.
- تحليل ودراسة ظروف المنظمة لوضع خطط التحسين المناسبة.
- قياس الأداء الحالي لكافة عمليات المنظمة باستخدام المقاييس المناسبة الداخلية والخارجية لعمل التحسين المستمر به.
- العمل على تخفيض التالف والفاقد في كافة عناصر وموارد الإنتاج.
- الالتزام بالإجراءات والمعايير المؤهلة للحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات *(ISO).
- التزام ومسؤولية الإدارة الكاملة عن تطبيق إستراتيجية طويلة الأجل لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة إدارة المنظمة للتقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-4-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هناك بعض المعوقات المعروفة التي تحول دون التنفيذ والتطوير الفعال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أوضح كلا من (Whalen and Rahim 1994)، هذه المعوقات في النقاط الآتية:

- التخطيط السيئ لإدارة الجودة الشاملة.
- عدم التزام الإدارة العليا بتبني برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة العاملين لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- نقص التدريب المناسب للعاملين.
- انخفاض الرضا الذاتي لفريق العمل.
- استخدام برامج قديمة في إدارة الجودة.
- الفشل في تغيير الفلسفة التنظيمية.
- نقص الموارد المتاحة للمنظمة.
- عدم القياس الفعال لتحسن الجودة.

* ISO : International Standardization Organization

المطلب الثالث: أنظمة الجودة

التوجه نحو قيام إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون من خلال اعتماد أنظمة ومواصفات ومقاييس محددة عالميا، وهذه الأنظمة تختص بها منظمات دولية متخصصة بموضوع الجودة والمقاييس المرتبطة بها، ولعل من أبرز هذه المنظمات هي منظمة المقاييس العالمية International Standardization Organization ISO.

3-1 نشوء وتطور الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة:

تم تأسيس المنظمة الدولية للتقييس عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية وكانت مهمتها الرئيسية إصدار المواصفات الدولية وتوحيدها في المجال الصناعي التي تساعد على تسهيل التبادل بين الدول وتطوير التعاون فيما بينها، وقد اشتقت مواصفات ISO9000 من المواصفات القياسية البريطانية BS-7550 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية.

وتعرف الوكالة الفرنسية للتقييس ANFOR المقاييس بأنها " وثائق موضوعة بإجماع ومصادقة هيئة معروفة، تقدم للدول مجموعة من القواعد وأسس السّير للتطبيق المتكرر أو المستمر[1]. ومن ضمن هذه المقاييس نجد سلسلة الإيزو9000 التي تعتبر أكثر شهرة بسب ارتباطها بالتعامل التجاري العالمي.

وتعرّف الإيزو9000 على أنها "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء"[2].

معايير الإيزو9000 تجمع مجموعة من الخصائص المفروضة عالميا للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد، السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة. إذا هي عنصرا أساسيا في تطبيق منظومات إدارة الجودة وضمان استقرارية فعاليات العمل.

تعود نشأة معايير الإيزو9000 إلى سنة 1979، حيث طلبت هيئة المواصفات البريطانية BSI بتشكيل لجنة تختص بالإعداد لإصدار مقاييس عالمية تتعلق بأساليب تسيير وتأكيد الجودة، وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها ISO/ TC176 وقد صدرت مواصفات الإيزو9000 الإصدار الأول عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظام الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المنظمات ومنح الشهادة المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظام الجودة مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس، وقد ركز الإصدار الأول ISO9000-1987 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استقرار متابعة متطلبات العميل، وبمعنى آخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى. أما الإصدار الثاني ISO9000-1994 تم تعديل اسم هذه المواصفة على النحو التالي BS/EN/ISO9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني BS وإضافة البعد الأوروبي لها (European Nation) EN[3]، كما ركزت على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي

---

[1] Debruyne Michel : « **la certification qualité selon les normes ISO**», Revue des sciences de gestion, N°194, Mars Avril, 2002, p 58.

[2] سمير محمد عبد العزيز: " **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وISO9000، 110011** "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 147.

[3] فريد النجار: " **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** "، إيتراك للنشر، لبنان، 1999، ص 20.

متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها. أما الإصدار الأخير ISO9000/2000 والذي صدر سنة 2000 قد ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث أن التركيز كان على التوجيه بالعناصر المختلفة بالدرجة الأولى. ومما تجدر الإشارة إليه أن الاهتمام يوجه إلى العمليات وليس إلى المنتج نفسه، فالمعايير الموضوعية تتعلق بالعمليات وكما تتعلق بالمنتج، حيث أن هذه المعايير تشير إلى إدارة المنظمة وأدائها وضمان إنتاج المنتجات الجيدة وذلك بهدف تعزيز رضا العميل. وتتألف سلسلة ISO9000/2000 من ثلاث مكونات:[1]

- أساسيات نظام إدارة الجودة ومعاني المصطلحات فيه.
- متطلبات نظام إدارة الجودة.
- مرشد نظام إدارة الجودة.

3-2 فوائد ومجالات تطبيق نظام إدارة الجودة:

إن الهدف من إنشاء هذه المواصفة يتمثل في:[2]

- العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.
- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتمام بالعميل.
- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.

يمكن إيجاز أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيق نظام إدارة الجودة بما يلي:

- تحقيق الاستقرار والثبات للمنظمة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
- زيادة الربحية وضمان الاستمرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة فاعلة وكفاءة عالمية.
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المنظمة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.
- رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.
- تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء (Auto-Evaluation).
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
- تقديم انطباع وتصور واضح للعميل بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة.
- إيجاد حلول للمشاكل الإنتاجية والتسويقية والإدارية بشكل يمنع تكرارها.
- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والابتعاد عن القرارات الفردية والارتجالية.

3-3 معايير إرساء نظام الجودة:

عائلة المواصفات القياسية ISO9000 تضم بالإضافة إلى سلسلة المواصفات ISO9000، المواصفة ISO8402 وسلسلة المواصفات ISO10000. ويمكن تصنيفها إما على أساس أرقامها كما يلي:[3]

- المواصفة القياسية ISO8402.
- سلسلة المواصفات القياسية ISO9000.

[1] فرانكلين إوهارا: " **دليل اللايزو9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية** "، الدار العربية للعلوم للنشر، لبنان، 1999، ص 22.
[2] Mitonneau Henri : « **ISO9000version 2000** », éditions DUNOD, Paris, 2001, p 150.
[3] خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

- سلسلة المواصفات القياسية ISO10000.

أما على أساس نوع المعلومات الواردة فيها:*

- المواصفة القياسية الخاصة بالمصطلحات ISO8402.
- المواصفات القياسية الخاصة بالمتطلبات.
- المواصفات القياسية الإرشادية.

مما سبق ذكره يمكن تلخيص محتوى مقاييس الإيزو كما يلي:

جدول رقم (8): عائلة مقاييس الإيزو

المقاييس والخطوط الموجهة	الموضوع
إيزو 8402: تسيير الجودة وتأكيد الجودة –مصطلحات-	**يعرف المصطلحات الأساسية المستعملة في الإيزو9000، التي تمنع كل التباس داخل أو خارج المنظمة.**
الإيزو 9000-1: مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة-الجزء1: الخطوط الموجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها.	**نقطة انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.**
الإيزو9000-2: مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة-الجزء 3: الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو9002، 9001، 9003.	**يساعد على تفسير وتطبيق الإيزو9001، 9002، 9003.**
الإيزو9000-3: مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة-الجزء3: الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001 (1994) في التطوير، إعداد وإصلاح البرمجيات.	**للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.**
الإيزو9000-4: مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة-الجزء4: دليل تسيير برنامج السلامة والعمل.	**نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم والتحكم في موارد إنتاج منتجات مقبولة ودائمة.**
الإيزو9001: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات المرافقة.	**مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المنظمة على تصميم/ تطوير منتجات وخدمات، الإنتاج، وإنشاء خدمات مرافقة.**
الإيزو9002: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات المرافقة.	**مثل الإيزو9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم.**
الإيزو9003: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة والتجارب النهائية.	**مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المنظمة على التحكم في المنتج/ الخدمة، وفي مجال المراقبة والتجارب النهائية.**
الإيزو9004-1: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة-الجزء 1: الخطوط الموجهة.	**تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات العملاء والمنظمة نفسها.**
الإيزو9004-2: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة-الجزء 2: الخطوط الموجهة للخدمات.	**مماثلة للمواصفة 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.**
الإيزو9004-3: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة-الجزء 3: الخطوط الموجهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر.	**تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة إنتاج المنظمة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر، والتي تكون في غالبها غير مرتبة.**
الإيزو9004-4: تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة-	**تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل**

* أنظر الملحق رقم 1.

الجزء 4: الخطوط الموجهة لتحسين الجودة.	المنظمة بواسطة أدوات وتقنيات مرتكزة على جمع وتحليل المعطيات.
الإيزو 10005: تسيير الجودة-الخطوط الموجهة لمخططات الجودة.	نصائح حول طريقة تحضير مخططات الجودة للتحكم في المنتجات، المشاريع والعقود النوعية.
الإيزو 10006: تسيير الجودة-الخطوط الموجهة لتسيير الجودة.	الخطوط الموجهة لضمان جودة المسارات والمنتج النهائي للمشروع.
الإيزو 10007: تسيير الجودة-الخطوط الموجهة لتسيير الجودة.	الخطوط الموجهة لضمان أن المنتج المعقد يستمر في العمل عندما نغيّر مركباته.
الإيزو10011-1: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.	الخطوط الموجهة لمراجعة نظام الجودة، مراقبة قدرة النظام على الوصول إلى الأهداف المحددة.
الإيزو10011-2: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.	نصائح حول التعليم، التكوين، الخبرة، المؤهلات الفردية، وقدرة التسيير الضروري لإجراء المراجعة.
الإيزو10011-3: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.	الخطوط الموجهة لتسيير برامج مراجعة أنظمة الجودة.
الإيزو10012-1: متطلبات تأكيد جودة تجهيزات القياس-الجزء 1: تأكيد عملية القياس.	الخطوط الموجهة حول المميزات الأساسية لنظام التمييز المقارن Benchmarking.
الإيزو10012-2: تأكيد جودة تجهيزات القياس-الجزء 2: الخطوط الموجهة للتحكم في مسارات القياس.	الخطوط الموجهة الإضافية حول تطبيق التحكم الإحصائي للمسارات من أجل بلوغ أهداف الجزء.
الإيزو10013: الخطوط الموجهة لإعداد دليل الجودة.	الخطوط الموجهة للإعداد، التحضير، والتحكم في دليل الجودة المتوافقة مع الاحتياجات النوعية للمنظمة.

المصدر: Grisewood Nick, « **Le Management par la qualité totale : Implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et fiable** »,édition AFNOR,2001, p 44-46.

هذا ولم يقتصر إصدار مواصفات لضمان الجودة على أداء المنظمات فحسب، وإنما تعداه ليمس حتى المحيط الذي تعمل فيه هذه الأخيرة، حيث تم إصدار عام 1996 سلسلة مواصفات مكملة لتلك التي سبقتها لتهتم بالتدقيق البيئي سميت بسلسلة المواصفات القياسية *ISO14000 التي تعكس مجموعة من الإجراءات والأنشطة لإرشاد المنظمة فيما يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية في منظمتهم، وتطبيق هذه المعايير يساعد إدارة المنظمة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مدى تحسن أدائها البيئي باستمرار

كما أن المنظمات المتبنية لأنظمة البيئة والحاصلة على شهادة نظام إدارة البيئة تحقق العديد من الفوائد من أهمها:

- رفع كفاءة الإنتاج من خلال شراء أفضل المواد الخام.
- تحسين الأداء البيئي وذلك من خلال تقليل معدلات التلوث وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية والمياه وتدوير استخدام المواد الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف.
- تحقيق الميزة التنافسية حيث أن الأداء البيئي يعتبر متطلب أساسي في السوق في كثير من الدول.

* أنظر الملحق رقم 2.

♦ الحصول على مزايا مادية، حيث أن بعض المنظمات الدولية تمنح جوائز مادية للمنظمات التي لديها أداء بيئي.

♦ المساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وخلق انطباع جيد أمام عملائها والأطراف التي لها مصالح معها.

♦ التقيد بالتشريعات والقوانين الحكومية وخاصة في الدول التي تفرض عقوبات على عدم التقيد بالأنظمة البيئية.

3-4 علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

تمثل مواصفات الإيزو9000 نظاما للجودة تقوم على مواصفات موثقة وترتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تغطى وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة بذلك يمكن القول بأنهما نظامان متكاملان وليسا متعارضان، إلا أنه أجمع العديد من الباحثين والمفكرين أمثال، الدرادكة مأمون، Brilman، Debruyne... على وجود اختلاف واضح بين معايير الإيزو والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة[1] وتتمثل أهم الفروقات بينهما فيما يلي:

جدول رقم (9): الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو2000/9000

إدارة الجودة الشاملة	الإيزو2000/9000
بالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى	تسعى لتوفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاص بمنظمة معينة
ترتبط بإستراتيجية المنظمة	لا ترتبط بإستراتيجية موحدة
تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب	تركز على النظم الفنية والإجراءات
التأكيد على مشاركة العاملين	مشاركة العاملين ليست ضرورية
تعنى بالمنظمة ككل	يمكن أن يكون التركيز جزئيا
موجهة بالعملاء	ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء
التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المنظمة	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
كل فرد مسئول عن الجودة	قسم الجودة هو المسئول عن الجودة
تتضمن تغير الثقافات والعمليات	من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها
لا تخضع للتفتيش من طرف أي جهة	تمنح الشهادة لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الإيزو، فهي تخضع لتفتيش دوري
تسعى إلى تنمية التكاليف	لحصول المنظمة على الشهادة يكلفها كثيرا

المصدر: بتصرف بالاعتماد على خضير كاظم حمود " **إدارة الجودة الشاملة** "، وعلي السلمي " **إدارة الجودة الشاملة وتأهيل الإيزو** ".

ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو9000 خاصة والتوجهات الجديدة التي تضمنتها في صيغتها الأخيرة إصدار 2000 بل بالعكس هناك نقاط التقاء كثيرة، ويمكن اعتبار الحصول على شهادة الإيزو2000/9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

---

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

خلاصة الفصل الأول:

تركزت جهود التطوير في مرحلة إدارة الجودة الشاملة التي تعد امتدادا للمحاولات والجهود السابقة، على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم، ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وبتكاليف أقل، ونمن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة أن أنماط الاتصال بين مناطق العالم أصبحت قصيرة نتيجة للانفتاح العالمي، ومن أهم هذه التحديات اتفاقية الجات GAAT والتي تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني، وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء -تحت هذا المفهوم- للأقوى والأفضل، حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية إيزو 9000، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات، كونها تعتبر نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو الأحسن لكل شيء داخل المنظمة، فيشمل هذا التغيير جوانب عديدة داخل المنظمة مثل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء ...الخ. وذلك من أجل التحسين المستمر لكل مكونات المنظمة من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات، وذلك بأقل تكلفة بهدف تحسين أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد وبقاء المنظمة ونجاحها يعتمد على عملائها ومورديها، وقد استخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف أسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة لكنه تطور كثيرا ليشمل على جوانب وأبعاد وأساليب متنوعة وعديدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ليعمل بعد ذلك على دمج التقنيات الإدارية الإنسانية مع جهود التحسين والأدوات الفنية، بمقتضى طريقة الضبط التي تركز على التحسين ليشمل بعد ذلك العملية بشكل مستمر، بحيث تركز كل الأنشطة في النهاية على زيادة رضا العميل.

الفصل الثاني
أساسيات حول رضا العميل

المبحث الأول: تطور موقع العميل في المنظمة

المبحث الثاني: تحليل ثنائية رضا/ عدم رضا

المبحث الثالث: قياس وتحسين الرضا

تمهيد:

يؤكد الفكر التسويقي على أنه يجب على أي منظمة سواء كانت سلعية أو خدمية أن تعمل على كسب العملاء والمحافظة عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وإرضائهم وذلك حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

فلقد تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة نتيجة لازدياد حدّة المنافسة بين المنظمات. فالمنظمات الناجحة تسعى دائما للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء وذلك من أجل الاحتفاظ بهم وضمان استمرار التعامل معهم وحثهم على الولاء للمنظمة وللمنتجات التي يقومون بشرائها، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد إلى المنظمة.

إن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها يحتاج إلى جهود واعية وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية والحدس، فتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل، سواء العميل الجديد الذي يشتري المنتج لأول مرة أو العميل المداوم الذي يكرر الشراء، تحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة المنظمة وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاهة الاجتماعي للمجتمع.

تسعى الإدارة في المنظمات التي لديها توجه بالعميل إلى إرضاء عملائها حيث أن مفهوم رضا العميل يشغل مكانا محوريا في الفكر التسويقي الحديث وهو صادر عن العميل في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار الشرائي.

على الإدارة أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القصير، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج من كافة النواحي وتكمن المشكلة في أن العميل إضافة إلى عدم دقة المعلومات المتاحة أمامه في بعض الأحيان تنقصه الكثير من المعلومات عن جودة المنتج.
ولتدارك هذه النقائص وحتى تتمكن المنظمة من تقييم أدائها عليها الاعتماد على القياس المستمر لرضاء العملاء عنها والعمل على تدعيم نقاط القوة والتميز بها وتصحيح وعلاج أوجه القصور بها بالاعتماد على أساليب وأدوات تحسين الرضا.و انطلاقا مما سبق سنحاول من خلال الفصل التالي الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ماهي مختلف المواقع التي احتلها العميل في المنظمة مع تطور هذه الأخيرة؟
- من خلال ماذا يمكن تقييم درجة الرضا وماهي أهم السلوكات المترتبة عليه؟
- كيف تحدد المنظمة مستوى رضا العميل عن منتجاتها؟ وكيف تتعامل مع العميل حتى تضمن تحسين وتطوير هذا الشعور؟

المبحث الأول: تطور موقع العميل في المنظمة

بقيت المنظمة ولوقت طويل تبيع ما تنتجه دون تأثير العميل في قراراتها إلا أن عجلة الزمن غيرت المبادئ والأسس حيث أصبحت المنظمة توجه اهتمامها إلى ما يرغب فيه ويتوقعه العميل، إضافة إلى خلق طلب على منتجاتها من خلال العمل على إثارة الحاجات الكامنة للعميل، وعليه أمسى هدف المنظمة خلق عميل والاحتفاظ به عن طريق إرضائه وزرع فيه شعور الولاء للمنتج-العلامة والمنظمة، ولن يتحقق هذا إلا ببناء علاقة طويلة المدى مع هذا الأخير.

المطلب الأول: النظرة للعميل في ظل إدارة الجودة الشاملة

بناء علاقة مع العميل يشكل الهدف الأساسي لأية منظمة، لاعتباره مفتاح نجاحها أو فشلها سواء كانت هذه المنظمة صناعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية.

1-1 تصنيف عملاء المنظمة:

في ظل إدارة الجودة الشاملة يتم تصنيف العملاء إجمالا إلى نوعين رئيسيين هما:

1. العملاء الداخليون:

- هم الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المنظمة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.[1]

- يقصد بالعميل الداخلي المورد البشري في المنظمة، وهم القائمون على إعداد استراتيجيات المنظمة وتنفيذ أنشطتها وخططها، تفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المنظمة وثقافتها واتجاهاتها.[2]

في ظل إدارة الجودة الشاملة يطلق على العنصر البشري العميل الداخلي للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز على ضرورة استثماره بشكل جيد باعتباره أهم رأس مال للمنظمة من خلال زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المنظمة.

من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة تعزيز العلاقة مع العميل الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار لأنه يقوم بعملية تنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة وهو الذي يتفاعل مع العملاء الخارجيين ومسئول عن تحقيق الجودة ورضا العميل الخارجي، كما يقوم بعمليات التحسين المستمر، بالإضافة إلى المفهوم السابق للعميل الداخلي فإدارة المنظمة تنظر إلى نفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات

والعمليات والمخرجات، فالعاملين والوحدات التنظيمية داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت. فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو إلا عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه.[3]

---

[1] بول تيم، ترجمة هالة صدقي: " **50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد** "، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 1997، ص 10.
[2] سعادي خنساء : " **التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي** "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 42.
[3] فريد عبد الفتاح زين العابدين: " **فن الإدارة اليابانية** "، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية 2000 ص 77.

تجدر الإشارة إلى أن مسؤولية إرضاء العميل الخارجي والارتقاء بالجودة تقع على عاتق العميل الداخلي بالدرجة الأولى.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في ظل إدارة الجودة الشاملة يعتبر حملة الأسهم أو الملاك عملاء يجب إرضاؤهم وذلك بتحقيق قيمة للملاك، فرأس المال ضروري لنجاح المنظمة غير أن توليد الأرباح لغرض رفع رأس المال ليس هو جوهر المنظمة ولا رسالتها بل هو أحد متطلباتها، وبذلك تحقيق قيمة للملاك ينتج عنه تحقيق رضا العميل الخارجي والداخلي.[1]

2. العملاء الخارجيون:

- العميل الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المنظمة.
- العميل الخارجي يعبر عن العلاقة التي يمكن أن تربط المنظمة بمحيطها الخارجي.

يمكن التمييز بين ثلاث عملاء خارجيين للمنظمة والمتمثلون في:

أ. المورّد: يقصد بالمورد مختاف مصادر التموين أو التمويل التي تتعامل معها المنظمة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك، مورد المواد، مورد العنصر البشري (سوق العمل).

إن المنظمة التي تتبنى مدخل الجودة الشاملة عليها أن تعمل على بناء علاقة طويلة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة دائمة وقوية، من بين مظاهر التعاون المتبادل بين المنظمة ومورديها نجد:

- ✓ تزويد المورد باستمرار بنتائج قياس رضا العميل الخارجي وشكواه ليعمل على تزويد المنظمة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديه؛
- ✓ اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع جيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على توريد مستلزمات تساعد على تنفيذها؛
- ✓ تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشاكل المنظمة.

باعتبار أن الموردين هم شركاء المنظمة يجب تحديد مدى كفاءاتهم في تلبية احتياجاتها من المستلزمات وكذا مدى رضاهم في التعامل معها ومدى مساندتهم لها.

ب. الموزّع: ويمثل مجموع المنظمات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة.[2]

ج. العميل النهائي: في ظل إدارة الجودة الشاملة يعتبر العميل النهائي الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المنظمة.

يعرّف أيضا على أنه: شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمواردها.

إن أساس إدارة الجودة الشاملة هو التركيز المطلق على العميل النهائي وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاته، رغباته وتوقعاته، آرائه ومقترحاته في التصميم، التنفيذ، الصيانة وخدمات ما بعد البيع تحت شعار

---

[1] مايكل هامر، ترجمة دار آفاق الإبداع: " **نتائج إعادة الهندسة** "، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 1999، ص 105.
[2] هاني حامد الضمور: " **طرق التوزيع** "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000 ، ص 20.

"العميل يدير المنظمة " باعتباره جزء من النظام وبؤرة اهتمامها. ولذلك أصبح من الضروري للمنظمة تصنيف وتحديد بدقة عملائها النهائيين حتى تتمكن من تركيز وتوجيه التعامل معهم بشكل فردي.

وبذلك يمكن الإشارة إلى أن العميل أصبح يشكل علبة أفكار بالنسبة للمنتج الذي عليه استشارته لتحرير تساؤلاته وأفكاره ويمكن تبيين مدى الأهمية التي أصبح يحظى بها العميل من خلال الهرم المقلوب المعروض في الصفحة 85.

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف العميل النهائي للمنظمة وتحديده بدقـة مـن أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل معه بشكل فردي.

1/- التصنيف على أساس الخصائص الشخصية: أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها العميل وهي[1]:

أ- العميل العاطفي: هذا العميل يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

ب- العميل الرشيد: على عكس العميل العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعـة من وراء أي سلوك .

ج- العميل الودود: يعتبر من العملاء المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع .

د- العميل الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانـا قـرارات شـراء عشوائية.

هـ- العميل الهادئ: يتميز العميل الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغـراءات رجل البيع في نقطة البيع.

و- العميل الخجول: هذا العميل لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المنظمة.

يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع عملائه.

2/- التصنيف على أساس أهمية العميل بالنسبة للمنظمة: لا يحتل كل عملاء المنظمة نفـس المسـتوى مـن الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المنظمة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف عملاء المنظمة إلى ثلاثة أصناف هي[2]:

أ- العميل الإستراتيجي: هو العميل الأكثر مردودية ، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجـات أو علامة المنظمة .

ب- العميل التكتيكي: هذا النوع من العملاء أقل مرد ودية لكنه يحتل مكانة مهمـة فـي سـلم أولويـات وانشغالات المنظمة التي تسعي لرفعه إلى مستوى أحسن.

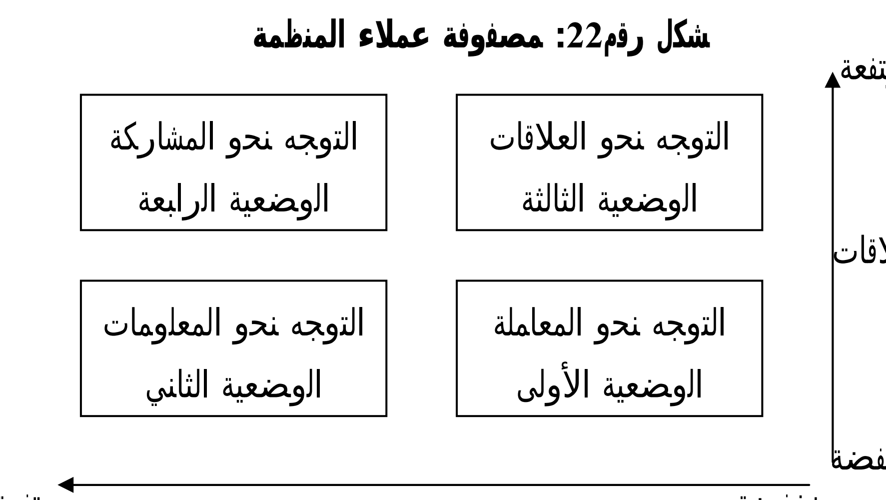
ج- العميل الروتيني: هو عميل يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المنظمة مـع احتمـال قطعـه العلاقة، يعـرف على أنه العميل المشكـل، بمعني يمكـن أن يمـثل بالنسبة للمنظمة فرصة أو تهديد.

1- محمود جاسم الصمد عي، ردينه عثمان يوسف،" **سلوك المستهلك"**، دار المناهج ، عمان ،2002 ، ص 19.

2 - سعادى خنساء ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3/- التصنيف على أساس نوع الارتباط بين العميل والمنظمة: تأخذ العلاقة التـي يمكـن أن تـربط العميـل بالمنظمة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسين هما حاجة العميل إلى العلاقـات والحاجـة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم22: مصفوفة عملاء المنظمة



المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيمان، ترجمة عبد الرحمن توفيق، " **الإدارة بالعملاء** " مركز الخبرات المهنية، القاهرة،1988، ص 259.

يوضح الشكل رقم (22) وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المنظمة والعميل هي[1]:

أ- الوضعية الأولى: العميل المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه عميل مشتري يريـد الحصـول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المنظمة أو المشاركة في المشروع.

ب- الوضعية الثانيـة: هنا نجد العملاء الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراءها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات ، يتسم العميل الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريـد لكنه بحاجة إلى التعلم .

ج- الوضعية الثالثـة: في هذه الحالة نجد العميل الراغب في العلاقة ، هذا العميل يعطي أهميـة كبيـرة وقيمة للمنظمة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيتها وستمكنه من الاستفادة مـن المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون العميل الذي يبحث عن العلاقة هو عميل يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

د- الوضعية الرابعة : العميل الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن العميل هو شريك للمنظمة ، والعميل الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المنظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

4/- التصنيف على أساس العائد والنفقة: يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية العميل ومكانته في المنظمة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية [1]:

[1] - ريتشارد ويتلي، ديان هيمان،"**الإدارة بالعملاء**" مرجع سبق ذكره، ص 258.

أ- عملاء يزيد عائدهم عن نفقاتهم، هم يمثلون مصدر ربحية المنظمة، يجب أن تكثـف هـذه الأخيـرة جهودها للاحتفاظ بهم.

ب- عملاء يتساوى عائدهم ونفقاتهم هم عملاء فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائدهم.

ج- عملاء يقل عائدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبئ على المنظمة ، إذ لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم .

رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف يبقى هدف المنظمة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تحديد ومعرفة خصائص العملاء الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة الموالية هي اختيار إستراتيجية مناسبة للتعامـل مـع كـل صنف.

يرجع اهتمام إدارة الجودة الشاملة برضا العميل لأن أي خلل في رضاه يعني توجهه إلى المنافسين وعليه يصبح بقاء المنظمة مرهونا برضا عملائها.

1-2 نظرة مختلف مداخل الجودة للعميل:

تختلف النظرة للعميل وتحقيق رضاه باختلاف مداخل الجودة والتي تتمثل في:

1-2-1 الإيزو9000 والعميل: مع الإصدار الجديد للايزو 2000/9000 أصبحت المنظمة مجبرة على تحديد وتعريف منتجاتها قبل عملية الإنتاج، أي العمل على تصميم السلعة أو تقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب حقيقة.[2]

تم الانتقال من إدارة موجهة بالمعايير إلى إدارة الجودة بالاستماع إلى العميل، حيث أصبح الاستماع للعميل ضرورة حتمية من أجل توفير منتجات تلبي حاجاته وتوقعاته بهدف الاحتفاظ به أو إيجاد عميل جديد، كما أصبح قياس رضا العميل يمثل نافذة مفتوحة لتكييف نظام إدارة الجودة وقياس فعاليته.

- أصبحت معايير الإيزو9001 لا تتوافق مع مصطلح تأكيد الجودة وإنما تشمل كذلك رضا العميل، حيث تحدد المتطلبات التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار من أجل التحكم في جميع مراحل عمليات رضا العميل، وخلق القيمة له، وبهذا تم الانتقال من منطق جودة المطابقة إلى منطق أكثر طموحا وهو " جودة الرضا "[3]

وبذلك تعدت العلاقة مع العميل إلى مستوى قياس رضاه الذي ينجر عنه إجراء التحسين المستمر على العمليات بعد معرفة قوة وضعف أداء المنظمة، وهذا من خلال المعلومات المرتدة، وعليه فإن القياس يمس كل من:

- رضا أو عدم رضا العميل؛
- فعالية نظام الجودة (المراجعة الداخلية)؛
- قابلية العمليات لإرضاء الأهداف الضمنية وتوافق المنتجات للمتطلبات.

- الإيزو9004 لا يأخذ بعين الاعتبار رضا العميل الخارجي فقط بل يتعدى ليمس العميل الداخلي لما له من علاقة وثيقة ومباشرة مع العملاء الخارجيين.[4]

- الإيزو9004 ترى أن هناك حاجات ضمنية على المنظمة إرضاؤها اليوم وتوقع الحاجات المستقبلية للعملاء.

تبقى وسائل قياس الرضا مفتوحة وللمنظمات حرية اختيار الأدوات المناسبة منها.

---

[1] - سعادى خنساء، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] جيلالي قالون: " **تسيير جودة الخدمات** "، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للإدارة، 2003، ص 69.

[3] Daniel Ray : « **mesurer et développer la satisfaction** », Edition d'organisation, paris 2000, p 4.

[4] كشيدة حبيبة مرجع سبق ذكره، ص 31.

1-2-2 إعادة الهندسة والعميل: يتمثل الهدف الأساسي لإعادة الهندسة في تحقيق أعلى جودة للوصول إلى مستوى عال من رضا العميل النهائي، فهي لا تهتم بتغيير سلوك الموظفين، وإنما تعمل على جلب الكفاءات وتحديد المهارات كما أنها لا تهتم برضا الموردون ولا الملاك ولا بعلاقة عميل- مورد في المنظمة.

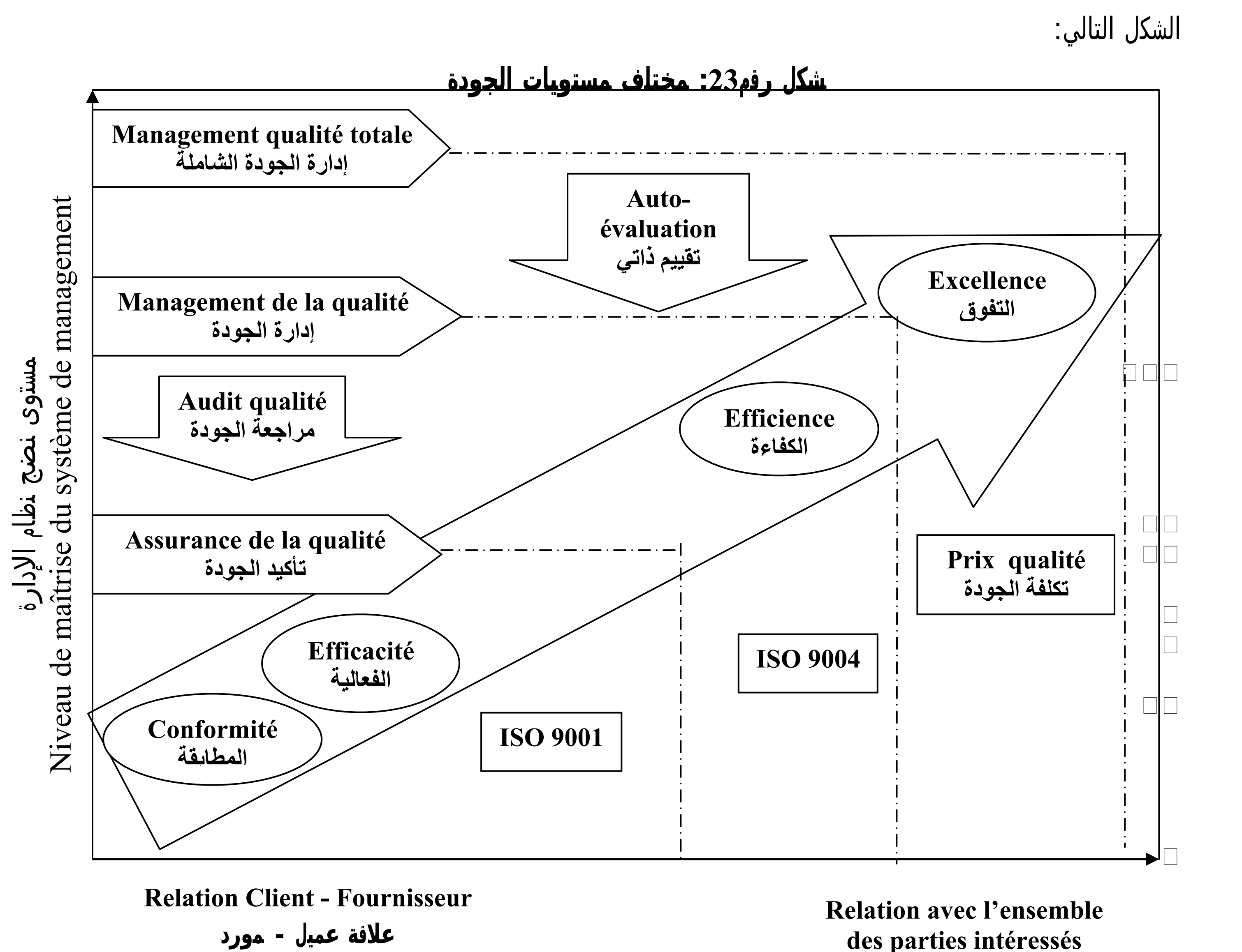
1-2-3 إدارة الجودة الشاملة والعميل: إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل أساسه إحداث تغييرات جذرية سواء في الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء وهذا بهدف تحقيق درجة عالية من رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على تعميق فكرة العميل الخارجي يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية وهو محور كل المجهودات لذا يجب تقييم مستوى رضائه، كما أن العنصر البشري هو الأساس في تحقيق الجودة، ومنه تحقيق رضا العميل النهائي الذي يعد هدف الجميع.

تنظر إدارة الجودة الشاملة للمنظمة على أنها نظام اجتماعي يركز على الوفاء باحتياجات العملاء بالإضافة إلى أنها نظام فني يعمل على الوفاء بالمتطلبات الفنية.

يمكن توضيح ما ذكر فيما يخص نظرة الإيزو9001 و9004 وإدارة الجودة الشاملة للعميل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم23: مختلف مستويات الجودة



المصدر: Daniel Ray, op-cit, p 6

المطلب الثاني: التركيز على العميل كمدخل للنجاح التسويقي

لقد حدث تطور في الفكر التسويقي خلال هذا القرن، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى التغيرات الهيكلية التي حدثت في المجتمعات المتقدمة على وجه الخصوص، بحيث أصبحت أهم وظيفة في مجال الأعمال، فقد تحول الاهتمام من مشاكل الإنتاج إلى مشاكل التسويق ومن المنتج الذي يمكن للمنظمة أن تنتجه إلى المنتج الذي يريد العميل من المنظمة أن تنتجه ومن المنظمة نفسها إلى السوق الذي تعمل فيه، ويمكن تقسيم التطور التسويقي كما يلي:

2-1 مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

لقد كانت مشكلة الإنتاج هي الشاغل الأول للمنظمة في بداية القرن العشرين، حيث كانت إمكانيات الإنتاج مازالت قاصرة عند الإشباع الكمي لاحتياجات السوق[1]، ويفترض لهذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات ذات الأسعار المنخفضة والمتاحة عند الحاجة، بأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، وبالتالي فإنه كان من الضروري تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع، أي العمل على خفض تكلفة الإنتاج، والعمل على توفيرها في الأسواق[2] وبذلك فالمنظمة تركز على قدراتها وإمكانياتها أكثر مما تركز على حاجات ورغبات السوق ومنه المستهلكين.

حيث كان دور رجل البيع يتمثل في بيع ما أنتج، وإقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاته سواء كان ذلك حقيقيا أم لا، دون أن يتدخل فيما يجب إنتاجه[3] وبذلك نحن يصدد التكلم عن سوق يحكمه المنتج وليس المستهلك.

تبنى فلسفة هذا التوجه فيما يخص المستهلك على أن:[4]

✓ زيادة الطلب على المنتجات عن العرض نتج عنه سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق.

✓ السعر المنخفض ومدى توفر المنتج يمثلان المتغيرين الحاسمين في قرار الشراء أكثر من اهتمامهم بخصائص وقدرة المنتج على تحقيق الإشباع المطلوب.

✓ هدف المنظمة الرئيسي هو تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع، وتخفيض التكلفة التي ينتج عنها تخفيض الأسعار والعمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة وهذا بغرض الاحتفاظ بالمستهلك.

2-2 مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي:

من أهم ملامح هذا المفهوم هو التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، وذلك بافتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وأداء، مما يعني أنه لا بد من التركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، وقد ظهرت في هذه المرحلة شعارات عديدة منها " المنتج الجيد يبيع نفسه ".

---

[1] عصام الدين أبو علفة: " **التسويق مفاهيم إستراتيجية** "، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص 21.
[2] صلاح الشنواني: " **الإدارة التسويقية الحديثة** "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 20.
[3] صديق محمد عفيف: " **إدارة التسويق** "، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996، ص 16.
[4] محمد إبراهيم عبيدات: " **مبادئ التسويق** "، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 23.

إن اعتناق هذا المفهوم يمكن التعبير عنه بأنه " قصر نظر تسويقي "، حيث أن التوجه الرئيسي لهذا المفهوم يكون إلى المنتج من منظور وتصور مهندس الجودة في المنظمة وليس إلى حاجات ورغبات الأفراد أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق.

ومنه يمكن استنتاج الافتراضات الضمنية لهذا المفهوم كما يلي:[1]

♦ المستهلكون يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي سوف تعود عليهم من الحصول عليها.

♦ المستهلك يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه.

♦ عملية المفاضلة بين المنتجات المتنافسة يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر.المستهلكون لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق.

2-3 مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي:

قد أدى التركيز على مشكلات الإنتاج والمنتجات في المرحلتين السابقتين إلى زيادة قدرة المنظمة على الإنتاج، الذي أدى إلى تزايد التعقيد في عملية تصريف المنتجات بعد صنعها وظهرت الحاجة إلى نظام توزيع كفء ليساير نظام الإنتاج الكبير. وما زاد المشكلة تعقيدا حلول الكساد الكبير في أواخر العشرينات، وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين، والذي أبرز عجز الإدارة عن تصريف الإنتاج. كما أن إنتاج منتجات ذات جودة لم يعد يكفي لضمان النجاح التجاري للمنظمة[2]. نتيجة لما سبق بدأت المنظمة تعطي المشكلات البيعية اهتمام أكبر كما بدأت تستخدم الإعلان كوسيلة لترويج المبيعات، بالإضافة إلى ذلك بدأ استخدام بحوث التسويق، وإن كان ينظر إليها على أنها أداة تؤدي وظيفة علاجية لاحقة، وتلك هي الفلسفة السائدة في تلك المرحلة.

ومن الافتراضات الضمنية للمفهوم البيعي:[3]

♦ لا بد من تكثيف الأنشطة والجهود الترويجية، لدفع المستهلك للشراء.

♦ المستهلك لا يتذكر التراكمات السيئة عن عمليات الشراء السابقة، كما أنه لا يقوم بنقلها إلى أفراد آخرين، بل وقد يقوم بإعادة شراء نفس المنتج مرة أخرى.

♦ هناك فرص بيعية كثيرة في الأسواق، لذلك فإن الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات فقط، دون الاهتمام بولاء المستهلكين لقيامهم بإعادة الشراء.

2-4 مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

يقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها المزدوجة، وهي إشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى. ومنه يمكن القول أن هذا المفهوم يرتكز على العديد من النقاط من أهمها:

♦ **التركيز على السوق:** نتيجة للتطور الذي حدث في الإنتاج والأسواق ونتيجة لتطور وسائل الاتصال والمواصلات وما ترتب عليها من القدرة على الوصول إلى ملايين الأفراد الذين لهم القدرة والرغبة على الشراء

---

[1] عبد الرحمن ثابت إدريس، جمال محمد مرسي: " **التسويق المعاصر** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 41.

[2] Mohamed Seghir Djitli : « **comprendre le Marketing** », Edition Berti, Algérie, 1990, p 18.

[3] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد: " **التسويق** "، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 63.

وكذلك التنوع الكبير في الاحتياجات والبحث عن السوق المستهدفة يستلزم الفهم التام لقطاعات السوق الكلية. كل هذه الأمور أدت إلى الحاجة إلى تقسيم السوق للبحث عن هذه السوق المستهدفة، حيث أن التقسيم يساعد المنظمة في وضع الإستراتيجية التي تتلاءم مع احتياجات كل قطاع من القطاعات السوقية.

♦ **التوجه نحو العميل:** المقصود به " المقدرة العالية للمنظمة على فهم وإرضاء رغبات العميل، لذلك فعلى المنظمات الموجهة نحو العملاء تطوير قدراتها على ترقب حاجات العملاء والتنبؤ بتطورها، والاستجابة لهذه التطورات "[1]. يتضمن التوجه بالعميل إذن إدخال صوت العميل داخل المنظمة بغية التأثير في طريقة العمل وفي تحديد المنتج أو الخدمة المحققة لرضا العميل، لهذا كان مبدأ التركيز على العميل من المحاور الأساسية التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة لأن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فهمها لرغبات عملائها والعمل على تلبيتها، ويمكن تصميم التوجه نحو العميل بالمراحل التالية:

شكل رقم 24: طريقة التوجه نحو العميل

تعريف الحاجات المحتملة
↓
اختيار العملاء الأساسيين
↓
تحديد العرض الكلي
↓
تحليل انتظارات العملاء
↓
تحديد المسارات المثلى
↓
قياس الرضا
↓
التحسين + الولاء

المصدر:
Monin Michel **: « la certification qualité dans les services : outil de performance »,** Edition AFNOR, 2001, p 13.

تعد مرحلة قياس الرضا من أهم المراحل للتوجه نحو العميل، فهي تمد المنظمة بكل المعلومات عن مدى استجابة العميل للمنتجات المقدمة، وتمكّنها بذلك من اتخاذ كل إجراءات التحسين الضرورية للوصول إلى تحقيق الولاء للعملاء.

إن إتباع هذه الطريقة يمكن المنظمة من الاستجابة للتحديات التي تفرضها تطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي الحالي.

مما سبق قوله نستنتج أن المفهوم الحديث للتسويق يقوم على:

[1] Denis jean- Emile : « **orientation marché et performance** », http : //.www. hec. unige. ch. pdf, 11/02/2006.

♦ جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود العميل، حيث يعد هذا الأخير أهم أصل في المنظمة لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها كما أن رسم سياسات المنظمة وتقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا العميل.

♦ مهمة المنظمة الأساسية هي خلق واكتشاف العميل والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه.

♦ مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات العميل والسعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.

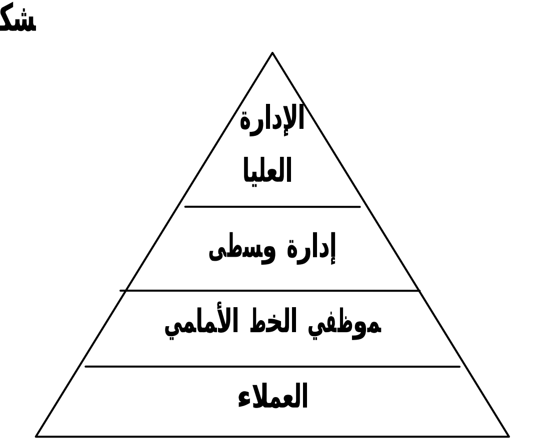
♦ اجتذاب والمحافظة على علاقات العملاء بالمنظمة بل وتوطيدها من خلال تحقيق رضاهم.

♦ الرضا الحقيقي للعميل يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات.

♦ التسويق يحتاج لممارسة التأثير والرقابة على الإدارات لضمان تحقيق رضا العميل.

في ظل هذا التوجه طرح نموذج جديد لهرم الإدارة حيث قلب هذا الأخير ليتمركز العميل في قمة الهيكل الهرمي كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 25: هيكل الإدارة



العملاء
موظفي الخط الأمامي
إدارة وسطى
الإدارة العليا
العملاء
العملاء

المصدر: **Mohamed Seghir Djitli, op.cit, p 16.**

المنظمة كانت تبيع ما تنتجه أي لم يكن للعميل أي دور يؤثر من خلاله على قرارات المنظمة فيما تنتجه وهذا ما يوافق الفكر الكلاسيكي للتسويق إلا أن عجلة الزمن غيرت المبادئ والأسس حيث أصبحت المنظمة توجه اهتمامها إلى ما يفكر العميل في شرائه، كما أصبحت تعمل على خلق حاجات لديه ومن ثم خلق طلب على منتجاتها من خلال العمل على إثارة الحاجات الكامنة للعميل. وبالتالي فالتوجه نحو العميل أمسى فكرة يجب على المنظمة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي وبذلك تموقع العميل في أعلى الهرم بدلا من المدير فهو اليوم يشكل مركز القرار وليس مركز للعائد فقط. يأتي بعده موظفي الخط الأمامي لما لهم من علاقة مباشرة مع العملاء ثم موظفي التأطير، منتهين بالإدارة العليا صاحبة القرار ونجد على جانبي الهرم العملاء وهذا لكون دائرة نشاط المنظمة تتسع لتشمل كل العملاء المكونة للسوق الكلية.

وبذلك يجعل العميل محور لكافة الأنشطة، أصبح من اليسير على كافة العاملين معرفة بوجه الدقة ما هو المطلوب منهم لضمان استمرارية ولاء العميل للمنظمة، ولتفعيل توجيهها نحو العميل تبنت المنظمة الاستراتيجيات التالية:[1]

[1] ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، تعريب: د. عبد الرحمن توفيق " **الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية**" ، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 1998، ص 35-36.

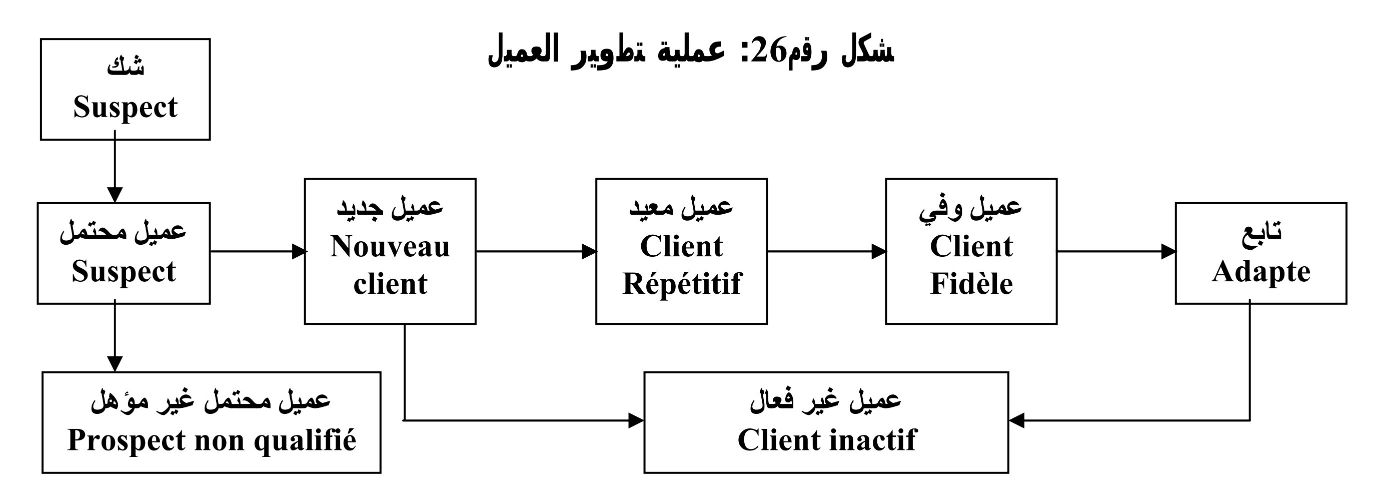
- **الإستراتيجية الأولى:** من أزمة الهوية إلى التركيز على البؤرة: مديرو وموظفو المنظمة يركزون على العميل لتصدر مستوى العالم بتوفير ماله قيمة لدى عملاء مستهدفين ومحددين جدا.
- **الإستراتيجية الثانية:** جعل صوت العميل مسموعا: منظمات تعمل على تطوير استراتيجيات للإصغاء ثم نشر ما تعلمته في أرجاء المنظمة حتى يعرف الموظفون ماهو منتظر منهم أن يوفروه استجابة لاحتياجات العملاء.
- **الإستراتيجية الثالثة**: التعاون الشامل: مشاركة ممتازة في أهداف التنظيم واستثمارات ناجحة في التدريب وهيكل مصمم تصميما جيدا يؤدي لتعاون الجميع في أداء العمل بشكل ملموس في كل مجال.
- **الإستراتيجية الرابعة**: إستراتيجية حماس العميل: تعمل المنظمة على تطوير علاقة متشابكة بين العملاء والملاك ويشكل ذلك جزء من سمعتها في السوق لا يقل أهمية عن إنتاجها الرئيسي نفسه.
- **الإستراتيجية الخامسة**: قيادة الاتصال: برزت قيادة الاتصال لأن المديرين نزلوا عن أبراجهم العالية إلى مواقع العملاء والأماكن التي يؤدي فيها العمل الحقيقي داخل المنظمة.

تكاد تكون كل منظمة من المنظمات الناجحة قد سعت واكتشفت مفهوما دقيقا لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل. وبدلا من السعي وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل فإن هذه المنظمات قد قامت بتجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى العملاء، ثم قامت بالتخلص من السياسات والإجراءات البيروقراطية الداخلية، واستهدفت على وجه الدقة مجموعات العملاء التي تثق في مقدرتها على خدمتهم بأفضل صورة، وحددت هذه المنظمات نوعية العمل الواجب القيام به، وتلك الأعمال التي يجب الحذر منها في سبيل إرضاء هؤلاء العملاء، وبالتالي توصلت إلى معرفة دقيقة لكيفية تلبية احتياجات كل فئة من فئات العملاء في الأسواق المستهدفة.

وعليه أمسى هدف المنظمة خلق عميل والاحتفاظ به عن طريق إرضائه وزرع فيه شعور الولاء للمنتج- العلامة والمنظمة، ولن يتحقق هذا إلا ببناء علاقة طويلة المدى مع هذا الأخير من خلال ما يعرف بتسويق العلاقات الذي يعرّف على أنه " مجموعة الوسائل الموجهة لبناء علاقة فردية تفاعلية مع العميل من أجل إحداث أو الحفاظ على مواقفه الإيجابية اتجاه العلامة أو المنظمة "[1]. وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق هذا الأخير عليها أن تتعرف على العميل منذ بداية تعامله مع منتجاتها وصولا إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجاتها، والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها العميل في علاقته مع المنظمة:

[1] Guy audiger : « **Marketing pour l’entreprise** », gualino édition, Paris, 2003, p 396.

شكل رقم26: عملية تطوير العميل



Source : Kotler et Dubois,**marketing management**,édition Pearson éducation, 12eme édition, paris , 2006, p 74

يوضح الشكل رقم(26) مجموعة من المراحل يمر بها العميل إضافة إلى أنه يشير بأن التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل وهي[1] :

1- العميل المشكوك Suspect: كل العملاء الموجودة في السـوق يكونـوا محـل شك أو احتمال إمكانيـة تعاملهم مع المنظمة.

2- العميل المحتمل Prospect: تؤهل المنظمة العميل المشكوك لأن يكون عميل محتمل بتحفيـزه ، فبعـد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز العميل مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح عميل للمنظمـة ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا العميل بمجرد بدايتها لأنه يصبح عميل غير مؤهل وبدون عائد.

3- العميل الجديد Nouveau: استقرار العميل المحتمل على شراء منتج أو علامة المنظمة للمـرة الأولـى يؤهله ليصبح ضمن قائمة عملاء المنظمة الحاليين .

4- العميل المعيد Répété: بعد عملية الشراء الأولي يقوم العميل بتقييم قرار الشراء،فيكون راضي عن المنتج ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.

5- العميل الوفي Fidél: هو عميل يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء ، هذا ما يولد لديه تعلـق بالعلامة أو المنظمة وبالتالي يصبح وفيًا .

6- العميل التابع Adept: تتطور حالة الولاء لدى العميل لتمس كل منتجات أو علامات المنظمـة وبالتـالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المنظمة أكثر تطورا من الولاء للمنتج ،وعن هذه الحالة تتولد المرحلتين المقبلتين .

7- العميل السفير Ambassadeur : هو عميل وفيّ لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المنظمة بل يصبح بمثابة أداة ترويجية في تحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج.

8- العميل الشريك Partenaire: في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة العميل يتولد لديه تعلـق كبيـر بالعلامة أو المنتج ويصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في المنظمة التـي أثبتت استحقاقها لولائه.

[1] - سعادى خنساء، مرجع سبق ذكره، ص56.

إلا أن احتمال فقدان العميل وتخليه عن المنظمة يبقى قائما في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن العميل يصبح غير فعال ويحمل المنظمة أكثر من العائد وبالتالي التخلي عنه يصبح حلا وليس مشكلةً.

5-2 مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي:

يجب على المنظمة مراعاة مسؤوليتها الاجتماعية عند اتخاذ قراراتها، فلا يكفي إرضاء العميل بل يجب المحافظة على مستقبله ومنه ظهر مفهوم التنمية المستدامة الذي يعني: " المنظمة تنشأ من إيجاد توازن منسجم لتحقيق جملة من الأهداف هي:

الهدف الاقتصادي: تحقيق الربحية المنظمة مع ضمان الانتعاش الاقتصادي.

هدف اجتماعي: الحفاظ على مستوى معيشي واجتماعي مناسب لأفراد المجتمع ككل فالتوجه التسويقي يجب أن يتضمن مبادئ وأسس حماية العميل.

هدف متعلق بالمحيط: لا يجب أن يتسبب نشاط المنظمة في الإضرار ببيئة العميل.

ويقوم المفهوم الاجتماعي على ثلاث محاور رئيسية وهي:

- التركيز على احتياجات المجتمع، بدلا من التركيز على حاجات ورغبات الأفراد فقط.
- التركيز على التكامل بين جميع عناصر النظام التسويقي، أي أن المنظمة لا بد أن تؤثر وتتأثر بكافة العناصر البيئية الخارجية.
- التركيز على تحقيق أهداف المجتمع ككل، بدلا من التركيز على الربحية فقط.

المطلب الثالث: بناء علاقة دائمة مع العميل خطوة للنجاح

لم تتوقف المنظمة عند مستوى وضع العميل في بداية اتخاذ قراراتها بل ذهبت إلى أبعد من هذا حيث لجأت إلى تأسيس علاقة فردية تفاعلية معه.

حسب Lendrevie يمكن تعريف التسويق العلائقي كسياسة وسائل موجهة لتأسيس علاقات فردية تفاعلية مع العملاء، من أجل خلق أو الحفاظ على مواقف إيجابية ومستمرة اتجاه المنظمة والعلامة[1].

1-3 مرتكزات التسويق العلائقي:

من أجل تأسيس وتثبيت علاقات جيدة مع العملاء يجب على المنظمة أن تعتمد على مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في:[2]

1. معرفة العميل: يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن سلوكيات عملاء المنظمة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل عميل وتطبيق تسويق فردي فعال.

2. الحوار مع العميل: حتى تتحاور المنظمة مع عملائها في جو علائقي تعتمد على مجموعة من الوسائل كبعث بريد ساعي، بيان معلومات أو حتى مجلة. يمكن استعمال أيضا الواب والبريد الإلكتروني، ويمكن لهذه الوسائل الاتصالية أن تلعب دور تجاري أو ترقوي لكن يجب أن تحمل معلومات مفيدة للعملاء.

---

[1] Lendrevie lévy Lindon: « **Mercator** »,7eme edition, edition DALLOZ,paris,2003, p 904.
[2] Ibid, p 905.

3. الاستماع إلى العميل: علاقات المنظمة مع عملائها يجب أن تكون تفاعلية، يجب عليها أن تعمل على تأسيس حوار حقيقي معهم، ولإتمام مثل هذه المهمة يجب على المنظمة أن تعتمد على أسلوبين:

1- الأول يتمثل في إقامة تحقيقات مع العملاء وخاصة المتعلقة بقياس رضاهم عن منتجات المنظمة.

2- تأسيس مصلحة العملاء: المكلفة باستقبال ومعالجة طلبات المعلومات أو شكاوي العملاء، هذه المصلحة تأخذ في بعض الأحيان شكل مركز مكالمات هاتفية أين تضع المنظمة موظفين مؤهلين للإجابة على العملاء.

4. مكافأة العملاء على ولائهم: المنظمة في تطبيق التسويق العلائقي تقوم باستعمال أسلوب التنقيط وبطاقات الولاء من أجل مكافأة وتشجيع الولاء.

5. اشتراك العميل في المنظمة أو العلامة: هنا تصل العلاقة بين العميل والمنظمة إلى مرحلة جد متطورة فيصبح شريكا للمنظمة حيث تأخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الإشهارية ... الخ).

3-2 مستويات العلاقة مع العميل:

من أجل استمالة والحصول على ولاء العميل وتجنب فقدانهم لصالح المنافسة وجب على المنظمة الحفاظ على علاقة خاصة مع عملائها حيث نميز بين خمسة مستويات للعلاقات مع العميل[1]:

1. العلاقة الأساسية: البائع يبيع منتجاته لكن لا يعيد الاتصال أبدا مع المشتري.

2. العلاقة القائمة على ردود الأفعال: البائع يشجع المشتري على الاتصال به من أجل كل مشكل محتمل وقوعه.

3. العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: يقوم البائع بالاتصال هاتفيا بالعميل بعد فترة قصيرة من عملية البيع حتى يعرف ما لو أن المنتج قد قابل توقعات العميل أم لا، ويطلب منه أن يقدم له أية اقتراحات أو تحسينات تجري على المنتج.

4. استمرارية الاتصال بعد البيع: تقوم المنظمة بالاتصال بالعميل من حين لآخر للحصول على المقترحات بشأن تحسين المنتجات القائمة أو تنمية منتجات جديدة.

5. المشاركة: تعمل المنظمة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن العميل من استخدام المنتج بصورة منظمة.

مما سبق نلاحظ أن التسويق العلائقي يركز على العلاقة بين المنظمة والعميل وهو يدعم فكرة رضا العميل ويعتبر العميل الراضي هو عميل الغد.[2]

3-3 إدارة العلاقة مع العميل:

إن مضمون تسيير العلاقات مع العملاء كان وراء تطوير برمجيات سمحت بتجسيد ما يعرف بتسيير علاقة العميل، إذ تعد أداة ناجعة لتقدم المنظمة، وهي تغطي عموما ثلاث وظائف للمنظمة: البيع، التسويق، وخدمة

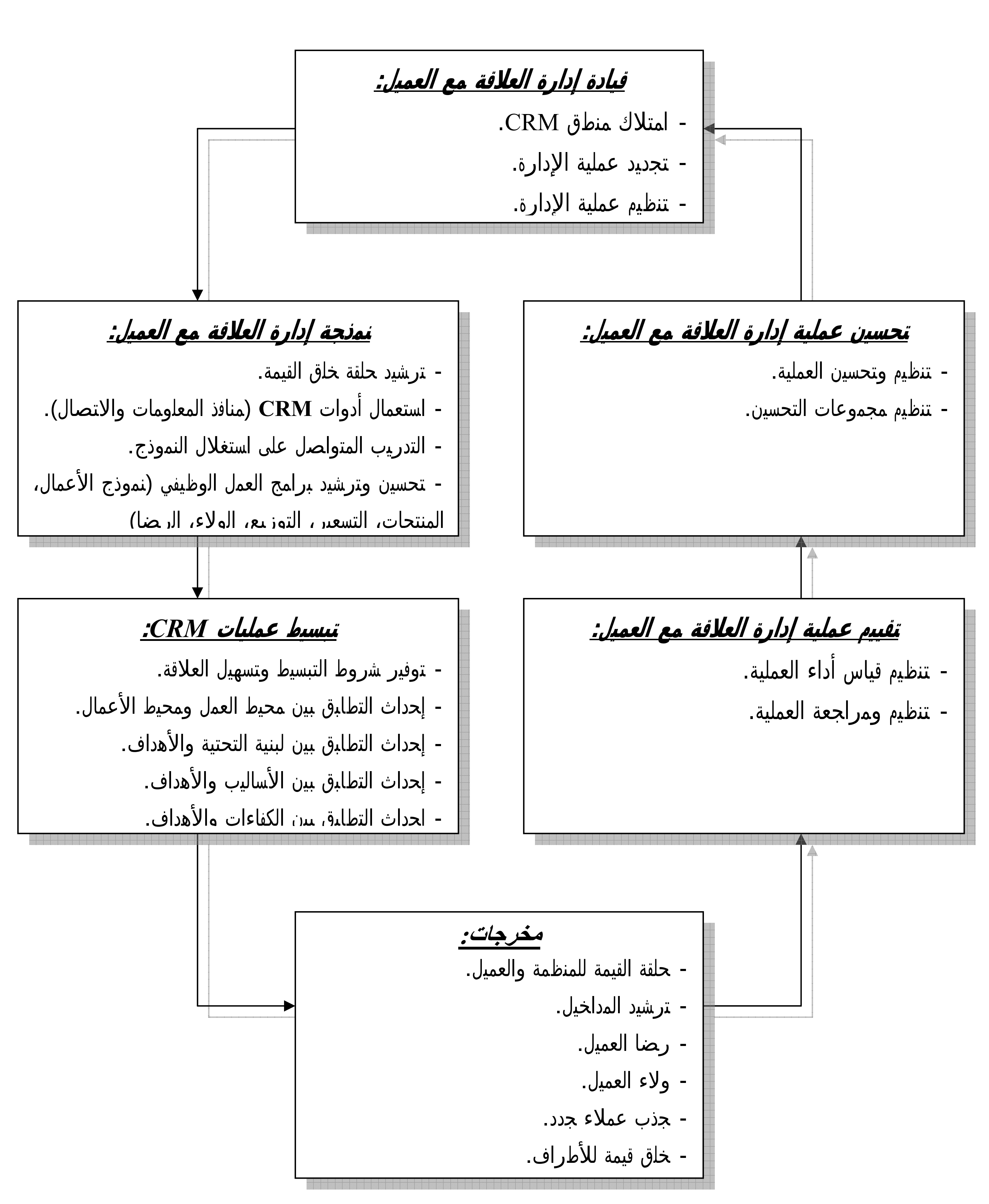
---

[1] محمد فريد الصحن: " **إدارة التسويق** "، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 83.

[2] Pierre Alard, Damien Dirringer : « **La stratégie de relation client** », édition Dunod, Paris, 2000, p 80.

العملاء. كما يعتمد على الجانب البشري وكفاءات الإدارة ومنه يمكن القول أن إدارة العلاقة مع العميل تعد نظاما كما هو ممثل في الشكل الموالي:

شكل رقم27: إدارة العلاقة مع العميل



Source : Jean Supizet, **"Le management de la performance durable"**, édition d'organisation, Paris, 2002, p 202.

يوضح الشكل رقم (27) إدارة العلاقة مع العميل CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي:

أ- قيادة إدارة العلاقة مع العميل: إدارة نموذج **CRM** يتطلب من المنظمة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع العميل وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب- نمذجة إدارة العلاقة مع العميل: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات العملاء، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج- تبسيط عمليات CRM: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق هي:

- التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال؛
- التوافق بين البنية التحتية والأهداف؛
- التوافق بين الأساليب والأهداف؛
- التوافق بين الكفاءات والأهداف.

د- المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج **CRM** هي:

- خلق قيمة للمنظمة والعميل؛
- تحقيق رضا وولاء العميل؛
- جذب عملاء جدد؛
- خلق قيمة لباقي الأطراف.

هـ- تقييم عملية إدارة العلاقة مع العميل: كأي نشاط تقوم به المنظمة، عملية إدارة العلاقة مع العميل تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات

و- تحسين عملية إدارة العلاقة مع العميل: تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

3-4 بناء الولاء:

لا يمكن التحدث عن التسويق العلائقي دون التطرق إلى بناء الولاء

يعرفه Brahn وHomburg على أنه " أفعال المنظمة الموجهة للتأثير على سلوك الشراء الحالي والمستقبلي للعميل بطريقة إيجابية للحفاظ ولتوسيع العلاقة مع هذا العميل.[1]

تعمد المنظمة لبناء الولاء لعلامتها لأنه يعتبر أصلا يمكن إدارته بشكل يسمح بتحقيق أرباح بعدة طرق من أهمها:

- الولاء يخفض من التكاليف التسويقية.
- الولاء يقوي تموقع المنتج Le positionnement.

[1] Lars Mayer, Weerden : "**La fidélisation client**", édition Vuibert, Paris, 2004, p 29.

- الولاء يساعد على جذب عملاء جدد.
- الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة.

كما تعتمد المنظمة على عدة وسائل لبناء الولاء نذكر منها:[1]

1- نادي العملاء « club des clients »: المنظمة تعمل على فتح نادي لعملائها يمكنهم الانخراط بمجرد اقتنائهم منتجاتها وبالانضمام تقدم لهم امتيازات كالهدايا مثلا، يهدف إنشاء نادي العملاء إلى:

- بناء ولاء أفضل للعلاء بعد تمييزهم؛
- تقوية صورة العلامة والمنظمة؛
- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية؛
- العمل على هدف وقطاع محدد.

وفعالية النادي لا تتحدد بعدد المنخرطين بل بمدى رضاهم عن منتجات المنظمة وقدرة المنظمة على إدارته.

2- بطاقات الولاء: تمنح هذه البطاقات لعملاء المنظمة، بحيث يعتمد فيها أسلوب التنقيط مع كل حالة تكرار الشراء التي يتم تحويلها إلى علاوات، هدايا أو خدمات.

3- خدمات ما بعد البيع: كثيرا ما اعتبرت خدمة ما بعد البيع مكانا لتسجيل شكاوي العملاء، لكنها أصبحت مجالا استراتيجيا في تمتين علاقة العميل بالمنظمة، إذ لوحظ في أغلب القطاعات أن فقدان الولاء ناجم عن مشاكل في خدمة ما بعد البيع لذلك اعتبرت خدمة ما بعد البيع منجم هائل للمعلومات التي تسمح بتغذية التسويق والسياسة التجارية من حيث: تعديل الأسعار، الشروط العامة للبيع، الاتصال... وهي أخر فرصة في يد المنظمة لخلق أحسن انطباع للعميل، وحتى تؤدي هذه الوظيفة مهمتها على أكمل وجه وجب أن تتمتع بأفراد لديهم قدرة على التعامل مع مختلف العملاء وعلى المنظمة أن تدخل نوعا من الاستقلالية وروح المبادرة لدى الأفراد، انطلاقا من تقييم قدرتهم على إيجاد الحل المناسب لمواجهة الاضطراب أو عدم الرضا أو نقص معلومات العملاء.

4- مراكز الاتصال: أغلب الأرضيات الاتصالية تقدم موزع ذكي للاتصالات الداخلية، وثنائي بين الهاتف والإعلام الآلي، يسمح بعرض بطاقة العميل بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط، هذه الإمكانيات تسمح بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع العميل في مجال الاتصالات واستقبال العملاء بشكل نظامي وكذا إدارة قاعدة البيانات بشكل علائقي، في مجال التوزيع يتم الاعتماد على مراكز الاتصال لأجل:

- استقبال العملاء في المحل؛
- البيع عن بعد؛
- مساعدة العميل؛
- جمع معلومات عن العملاء؛
- الكوبونات والهدايا.

إضافة إلى كل هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية والتخفيضات وغيرها.

[1] Lindrevie Lindon : « **Mercator** »,op-cit,p943.

حتى تتمكن المنظمة من بناء ولاء عملائها عليها أن تنتهج أحد الاستراتيجيات التالية التي جيء بها على سبيل المثال لا الحصر:[1]

1. إستراتيجية منتجات الولاء: التي ترتكز على:

- متابعة العميل خلال دورة حياته بحيث تقدم له منتجات تتناسب مع مختلف التقييمات التي يجريها، وسنه كذلك الجيل الذي ينتمي إليه بهدف إحداث علاقة طويلة المدى معه.
- تنمي المنظمة وتطور منتجات الولاء بهدف إرضاء الحاجات المتطورة والمتنوعة للعميل.

2. إستراتيجية العميل السفير: المنظمة تسلط اهتمام خاصا لأفضل عملائها وبذلك تزيد من درجة ولائه ومنه يتحول هذا الصنف من العملاء إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة للعملاء المحتملين فبإمكانه أن يقنع عميلا محتملا بالتعامل مع المنظمة أو العلامة مقابل حصوله على مكافأة.

3. إستراتيجية ضد التخلي: في حالة الانتقال من محيط مستقر إلى محيط أكثر تنافسية تعتمد المنظمة إستراتجية دفاعية للحفاظ على عملائها.

4. إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات: تعتمدها المنظمات بتوسيع دائرة الخدمات المرافقة والمكملة للمنتج الرئيسي والتي لا تتعارض مع مهمة المنظمة.

5. إستراتيجية الولاء بالتعدي: لا تستهدف ولاء العميل النهائي بل بالاعتماد على وسطاء وتنقسم إلى:

أ. خلق حواجز الخروج: تسعى المنظمة لخلق حواجز لمنع العميل من التخلي عن المنظمة والعلامة وتتمثل في خلق تكلفة التغيير، التي ترتكز على تقديم حل لمشاكل العميل، يتميز في العلامة أو في مجموع الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ب. خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء العميل: تستهدف المنظمة بتبنيها لهذه الإستراتيجية شبكة التوزيع بهدف زيادة الكميات المشتراة من طرف نقاط البيع كذلك من أجل الحصول على مواقع جذابة في رفوف المحل التجاري، حيث تقدم المنظمة للبائعين نفس نظام النقاط والمكافآت المقدمة للعميل النهائي.

6. إستراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين: بمعنى اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات تستهدف نفس القطاع السوقي بحيث يحصل العميل على مكافئة إما بولائه للعلامة الأولى أو الثانية.

7. إستراتيجية بناء الولاء بالرضا: أثبتت الدراسات والأبحاث أن تحقيق مستويات عالية من الرضا يشكل ضمان كافي لبناء ولاء العميل.

[1] Pierre Margat : « **Fidéliser vos clients** », édition d'organisation, Paris, 2ème édition, 2001, p 26.

المبحث الثاني: تحليل الثنائية رضا/ عدم رضا

في ظل الاضطراب البيئي لم يعد اهتمام المنظمة محصورا في تعظيم الربح وإنما الاهتمام بكيفية احتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق في غضون الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا العميل الخارجي والاقتراب منه والبحث عما يريده حاليا وحتى التطلع لما يريده مستقبلا، ولهذا أصبحت المنظمة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات وطلبات العملاء وهذا من خلال استشعار حاجة وطلب عملائها، والاستجابة لها بهدف تحقيق رضاهم.

المطلب الأول: عملية اتخاذ قرار الشراء

دراسة أسباب السلوك الشرائي وعملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة، ذلك لأن الأجوبة الكاملة تختفي في وعي العميل ذاته.

يمكن استعراض المراحل التي يمر عبرها العميل أثناء اتخاذ قرار الشراء في خمس مراحل الممثلة بالشكل التالي:

شكل رقم 28: عملية اتخاذ قرار الشراء

إدراك الحاجة ← البحث عن المعلومات ← تقييم البدائل ← قرار الشراء ← رد الفعل على الشراء

المصدر: فيليب كوتلر وآخرون: ، ترجمة مازن نفاع: " **التسويق** "، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر، سوريا، 2002، ص 202.

يمر العميل نظريا في خمس مراحل أثناء كل عملية شرائية، إلا أنه في الواقع يقوم بتجاوز أو بتغيير أماكن بعض المراحل في أغلب الأحيان لكنه يتم استخدام النموذج السابق –شكل رقم 28- لأنه يعكس منطق العميل عندما يكون في وضع جديد ومعقد.

فعملية القرار الشرائي تأخذ فترة طويلة فتبدأ قبل صنع القرار بفترة طويلة وتستمر إلى ما بعد الشراء الفعلي كما يلي:

1- إدراك الحاجة: مما لاشك فيه أن هناك شيئا يدفع العميل للبدء في اتخاذ القرار الشرائي وهي المرحلة الأولى التي تسمى بإدراك الحاجة ويمكن القول أن إدراك الحاجة يحدث حينما يتلقى الشخص اختلاف بين الحالة المثالية والحالة الفعلية في وقت معين. وبذلك تبدأ عملية اتخاذ قرار الشراء من إدراك العميل لحاجته أو رغبته والمقصود بهما:

♦ **الحاجة:** تلك الانتظارات التي تعبر عن المتطلبات الأولية أو الفردية للعميل وتكون بمثابة مرجع لتصنيف العروض واختيار السلعة أو الخدمة النهائيين.[1]

[1] Monin Michel : op.cit, p 15.

تختلف أهمية الحاجات، فهي تزداد وتنقص حسب نظر العملاء مما يجعل مستوياتها مختلفة وتعبر عن معايير شراء متعددة، وعندما لا يحقق المنتج ما يريده العميل نكون أمام حالة عدم المطابقة إما لوجود عيب في المنتج (انخفاض مستوى الجودة) أو لوجود إضافة (ارتفاع مستوى الجودة) وهذا ما يقودنا إلى التمييز بين نوعين من الحاجات:

أ. **الحاجات المعروفة:** هي الحاجات التي يعبر فيها العميل بوضوح عن كل الخيارات التي يرغب أن يتضمنها المنتج، وبالتالي يكون العميل راضيا إذا توفر في المنتج ما أراده، وكلما لبيت هذه الحاجات كلما كان العميل أكثر رضا.

ب. **الحاجات الضمنية:** هي الحاجات التي لا يصرح بها العميل، ولا يستطيع صياغتها بصورة جيدة، لهذا لابد على المنظمة أن تدفع العميل إلى صياغتها من خلال اقتراح منتجات تسمح للحاجة بالظهور.

- **الرغبة:** هي إمكانية متميزة لإرضاء الحاجة.[1]

ولقد أثبتت الدراسات أن العملاء ينتقلون بسرعة بين الحلول التي من شأنها أن تستجيب لأهدافهم ونادرا ما تنتمي هذه الحلول إلى نفس الاتجاه، والمنظمة التي تمتلك المعلومات المهمة عن محيط اختيار العملاء لديها إمكانية التأثير عليهم وتوجيه قراراتهم المتعلقة بالشراء.

2- **البحث عن المعلومات:** يحاول خلالها العميل الحصول على معلومات إضافية فإذا كان الدافع قويا بما فيه الكفاية والسلعة قادرة على إشباع حاجته وتقع بتصرفه، فإن عملية الشراء تتم طبيعيا، وأما في الحالة المضادة الأخرى فالعميل يحدد حاجته في ذاكرته أو يبدأ البحث عن المعلومات ذات العلاقة مع تلك الحاجة.

يستطيع العميل أن يحصل على المعلومات من عدة مصادر:

- الاتصالات والعلاقات الشخصية: العائلة، الأصدقاء، الجيران، المعارف.
- المصادر التجارية: الدعاية، التجار، الوسطاء، علب التغليف، المعارض.
- مصادر متوفرة للجميع: وسائل الاتصال الجماهيري ومنظمات تحديد الأفضليات الاستهلاكية.
- المصادر التجريبية: المعاينة، دراسة أو استعمال السلعة.

كلما جمع العميل معلومات أكثر، كلما كانت قدرته كبيرة على الاطلاع على وجود علامات تجارية أخرى وعلى خصائصها أيضا.

3- **تقييم البدائل:** مرحلة من عملية اتخاذ قرار الشراء والتي يقيم فيها العميل الأنواع المختلفة للاختيار بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها، وهناك عدد من النقاط الهامة تدرس في عملية التقييم يتمثل في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد معايير التقييم (السعر، العلامة، الجودة ...).

الخطوة الثانية: تحديد أهمية كل عامل.

الخطوة الثالثة: تركز على الإدراك الحسي والقيمة للعميل فقد يستخدم اثنين من العملاء نفس المعايير بنفس الأوزان مع ذلك فإن كل منهما له سلوك يختلف عن الآخر.

---

[1] Philipe Kotler et Dubois :" **Le Marketing Management**", édition publi union, 9ème édition, Paris, 1997, p 39.

4- قرار الشراء: بعد تقييم البدائل المختلفة يقوم العميل بترتيب الأصناف وبالتالي يصل إلى القرار ويحدد الصنف الذي يمثل الترتيب الأعلى، يقوم باقتناء المنتج عمليا، إلا أن تحول النية في الشراء إلى قرار يمكن أن يعيقه عاملان هما:

أ- **علاقة الآخرين:** هناك كثير من القرارات الشرائية التي تتخذ عن طريق أشخاص متعددين ويمكن التمييز بين الأدوار التالية:

- المبادر: هو الشخص الذي يقترح أولا شراء منتج معين.
- المؤثر: الشخص الذي يؤثر بنصيحته ومواقفه على عملية اتخاذ القرار.
- المقرر: الذي يملك القدرة والسلطة على اتخاذ القرار.
- المشتري: الشخص الذي يقوم بالشراء بعد أن يكون قد تم اتخاذ القرار.
- المستخدم: الشخص الذي يمتلك ويستعمل المنتج.

ب- الظروف غير المتوقعة: يكون لدى العميل نية الشراء بالاعتماد على الطريقة المتوقعة والسعر المتوقع والفائدة المتوقعة من اقتناء المنتج، لكن مخططاته يمكن أن تكون فاشلة نتيجة الظروف غير المتوقعة.

5- تقييم ما بعد الشراء: بعد أن تتم عملية الشراء يبدأ التقييم لمرحلة ما بعد الشراء وهناك نوعين من المخرجات لهذه العملية:

- حالة الرضا: إذا كان العميل راض عن أداء المنتج ويتناسب هذا الأداء مع توقعاته بالتالي فإن المعلومات عن المنتج سوف تخزن في ذاكرته ويستخدمها في الشراء القادم.
- حالة عدم الرضا: وهو ناتج عن الإدراك غير المطابق أي أداء المنتج لا يتناسب مع الأداء المتوقع، الذي يظهر نتيجة الشكوك في صحة الاختيار التي تظهر بعد عملية الشراء.

إن دراسة الحاجات الاستهلاكية وعملية إتمام الشراء يعتبران أساسا للتسويق الناجح، وإن فهم المراحل التي يمر عبرها العميل في عملية الشراء يعطي للمنظمة فرصة لوضع خطة فعالة لدعم الطلب في السوق بعثورها على مفتاح الإشباع الكامل للحاجات الاستهلاكية الذي ينتج عنه إرضاء عملائها.

والسؤال الذي يطرح هنا هو: لماذا تعطى هذه الأهمية لإرضاء العملاء؟ وسنجيب عن هذا السؤال في النقاط اللاحقة.

المطلب الثاني: أساسيات حول الثنائية الرضا /عدم الرضا

يعد إحساس العميل بالرضا وشعوره بأنه في بؤرة النشاط وموضع اهتمام المنظمة هدف تصبو المنظمات لتحقيقه. لذلك أصبح من الضروري التعمق في هذا المفهوم دون إهمال الشعور بعدم الرضا وما يترتب عنه.

1.2. تحليل الرضا:

1.1.2. مفهوم رضا العميل: لقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف الرضا، لذا سيتم عرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به وذلك على النحو التالي:

✓ يعرف كل من Hunt وWilkiec Jenkins بأنه " موقف فعال ينتج عن تقييم جميع نواحي العلاقة بين البائع وهذا العميل " فتقييم العميل للمنتج يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي لهذا المنتج مع بعض المعايير أو المقاييس التي كان يتوقعها هذا العميل عن هذا المنتج ويكون ناتج هذه المقارنة ثلاث نتائج متوقعة:

1. الأداء الفعلي مساويا للمعايير، وهذا يؤدي إلى شعور غير واضح من قبل العميل إذ أنه لا يستطيع أن يميل إلى الرضا أو عدم الرضا.
2. يكون الأداء الفعلي يفوق المعايير وهذا يؤدي إلى شعور العميل بالرضاء.
3. أن يكون الأداء الفعلي أقل من المعايير وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضاء من قبل العميل .

✓ عرّف كل من Howard وSheth الرضا بأنه " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والمجهود". في هذه الحالة يظهر الرضا عندما يفوق عائد عملية الشراء، تكلفة الشراء.

✓ حسب عائشة المناوي[1]: "الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وبين توقعاته"، نستنتج من خلال التعريف أن العميل يقوم بعملية مقارنة بين توقعاته والأداء الفعلي للمنتج، وبذلك لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به العميل ولم يشار إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فيمكن تطابق الحكم الموضوعي لشخصين مختلفين لكن الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

✓ في حين عرّفه Day بأنه استجابة العميل لتقييم الفرق المدرك بين التوقعات السابقة وأي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج كما هو مدرك بعد الاستهلاك.

وفي الأخير يمكن تعريف رضا العميل عن الجودة أنه " الشعور المتولد لدى العميل والناتج من المقارنة بين مستوى الأداء المدرك بعد الاستخدام مع مستوى الأداء المتوقع قبل الاستخدام ".

مما سبق ذكره يتضح أن مفهوم رضا العميل يقوم على عنصرين أساسيين هما الإدراك* والتوقع: من التعاريف السابقة يمكن تحديد محددات الرضا كما يلي:

1- التوقعات: " تمثل تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه ".

[1] عائشة مصطفى المناوي: **" سلوك المستهلك "**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 29.

*** الإدراك**: العملية التي عن طريقها يقوم الأفراد باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة وذلك للتوصل إلى معان ومفاهيم وتكوين صورة معينة عنها.

لقد صنف Day توقعات العملاء إلى ثلاث أنواع:

- **التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج**: تتمثل في المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج نفسه.
- **توقعات عن تكاليف المنتج**: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج.
- **التوقعات على المنافع أو التكاليف الاجتماعية**: رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين.

من ناحية أخرى قام كل من Woodside وPitts بتصنيف توقعات العملاء إلى ثلاث أنواع:

- التوقعات التنبؤية: هي معتقدات العميل عن الخصائص والصفات التي يتوقع توافرها في المنتج.
- التوقعات المعيارية: هي معتقدات العميل عن الأداء الذي يجب أن يكون عليه المنتج.
- التوقعات المقارنة: هي معتقدات العميل عن أداء منتج معين مقارنة بمنتجات أخرى.

يعتبر التوقع المعياري هو أنسب محددات الرضا لأنه ينتج عنه رد فعل تقييمي يأتي بعد الاستخدام وهنا ينتج إحساسا إيجابيا (الرضا) أو إحساسا سلبيا (عدم الرضا). وبذلك نستنتج أن هذه الأحاسيس ناتجة عن الاختلاف بين الأداء المدرك ومستوى التوقع.

2- **الأداء الفعلي:** المقصود به مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استخدام السلعة أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما.

يمكن للمنظمة أن تعتمد على مقياس الأداء الفعلي وذلك بسؤال العميل عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج ومنه تتمكن من التعبير عن رضا أو عدم رضا العميل.

كما يستخدم العميل للمقارنة بين الأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وينتج عنه إما حالة المطابقة أو درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية والسلبية.

3- **المطابقة أو عدم المطابقة:**

- يمكن تعريف المطابقة على أنها تساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع.

- درجة عدم المطابقة تعرف على أنها انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء ونجد هنا حالتين:[1]

- انحراف موجب: ينتج عندما يكون الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوب فيها.
- انحراف سالب: في هذه الحالة يكون الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها.

في الأخير يمكن القول أن المطابقة أو عدم المطابقة الموجبة تولد شعورا بالرضا، لكن حالة عدم المطابقة السلبية فيولد عنها عدم الرضا.

2.1. السلوكيات الناجمة عن الرضا:

عندما يستجيب العميل بالرضا عن المنتج بعد استعماله تتعدد السلوكات التي تعبر عن رد فعله والتي سنذكر البعض منها ليس على سبيل الحصر ولكن على سبيل المثال:

[1] Abdelmadjid Amine **:" Le comportement du consommateur face aux variable d'action marketing"**, Edition management, Paris, 1994, p 85.

1- سلوك تكرار الشراء: من الأمور التي تهتم بها المنظمة أن يتحول العميل إلى الشراء وفقا للعادة أي أنه يفعل نفس الأمور في نفس الوقت وفي نفس الظروف بشكل تلقائي ويعتبر سلوك تكرار الشراء من الأمور المهمة كما يلي:

- النجاحات السابقة للمنظمة يمكن أن تستمر في المستقبل.
- تكرار الشراء يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرارات التسويقية.
- تقليل دورة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الشرائية.
- إمكانية الرقابة على سلوك العملاء في نظام محدد.
- النجاحات السابقة للعميل يمكن أن تستمر.

لا يجب أن نقع في الخطأ القائم على كون تكرار الشراء يعد نفسه الولاء لأنه يكمن فرق جوهري بين كليهما بحيث أن سلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى العميل لاحقا.[1]

وتجدر الإشارة إلى أنه لسلوك تكرار الشراء علاقة ارتباط وثيقة بالرضا عن الجودة لكن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء.

2- سلوك التحدث بكلام إيجابي: العميل الراضي يقتني منتج المنظمة مرة أخرى، كما يشتري منتجاتها الأخرى ويكون بمثابة مصدر للمعلومات المناسبة عن المنتج وعن المنظمة، فيدلي بشهادات جيدة عنها فسلوك التحدث بكلام إيجابي يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تنتقل من الفم إلى الأذن مباشرة.[2]

كما أثبتت الدراسات أن العميل الراضي يشاطر آراءه الجيدة عن السلعة مع ثلاثة من معارفه على الأقل، بينما العميل غير الراضي سيتحدث عن خيبة الأمل التي أصابته جراء شرائه للسلعة إلى أكثر من إحدى عشر من معارفه. ونتيجة لأحد الأبحاث توضح أن 13% من العملاء غير الراضين عن منتج المنظمة يخبرون عن خبرتهم الحزينة إلى أكثر من عشرين شخصا.[3]

فالعميل يصبح بذلك مؤثرا في تقييم وجذب وعلى سلوك الفرد وهذا من خلال:[4]

- تصديق المعلومات الإيجابية التي يحصل عليها.
- الانقياد نحو سلوك الجماعة بغض النظر على موافقته أو عدم موافقته على هذا السلوك لكن يكفي أنه ينتمي إليها أو يحترم رأيها.
- يزود الأفراد بوسيلة للتعبير وتحديد الحاجات التي لها قيمة حقيقية عنده ولكنها ضمنية وهذا من خلال النظرة الإيجابية المتوفرة لديه والناتجة عن رضاه عن المنتج.

3- سلوك الولاء: الولاء لمنتج معين يعني أن سلوك العميل يصبح مبرمجا بشكل تام لشراء منتج معين بذاته عند الإحساس بالحاجة وحيث يسيطر المنتج على دقة الأمور كما تؤدي الجهود التسويقية إلى خلق علاقة دائمة

---

[1] Paul Ohna : « **Le total customer management** », Edition d'organisation, Paris, 2001, p 19.
[2] Michel Machault : **« conquérir des clients** », Edition Foucher, Paris, 2000, p 14.
[3] فيليب كوتلر واخرون،" **التسويق** "، مرجع سبق ذكره، ص 212.
[4] Pierre- Louis Dubois, Alain Jolibert : « **Le Marketing** », 3éme Edition, Economica, Paris, 1998, p 90.

بين المنظمة والعميل. وقد أثبتت الدراسات أن العميل يدفع أكثر في المنتجات ذات الولاء وقد وضح " طلعت أسعد " أنواع الولاء كما يلي:[1]

✓ **ولاء عاطفي**: حيث تؤدي صفات السلعة في تفردها وإمكانية تذكرها وما تمثله من ضغوط إلى دفع العميل للتجربة.

✓ **الولاء للاسم:** الولاء لاسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء.

✓ **الولاء للصفات الحاكمة**: يعني ارتباط ولاء العميل بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة.

✓ **ولاء الارتباط**: هو الولاء الناجم من إحساس العميل بأن الاستمرار في شراء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليه بشرائه أصنافا أخرى.

✓ **الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير**: حيث يظل العميل على ولائه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع العائد.

✓ **الولاء بالتعامل الطويل المألوف**: وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات سلعة معينة لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام.

✓ **الولاء المرتبط بالراحة**: وهو الولاء المبني على تيسير عملية الشراء للعملاء وما توفره من راحة العميل

صاحب الولاء يتميز بـ :

- يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المنظمة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالعميل الجديد.
- أقل حساسية اتجاه ارتفاع الأسعار.
- يتحدث عن المنظمة بشكل إيجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية والوسائل الإقناعية لجذب عملاء جدد.
- بفضل العميل الوفي يمكن للمنظمة تخفيض تكاليفها وهذا من خلال التعاون المستمر بين العميل والمنظمة الذي ينتج عنه معرفة عادات واحتياجات العميل مما يسمح للمنظمة بتدنية التكاليف الداخلية.

إن لسلوك الولاء نتيجتين هما:[2]

- تخفيض المعدل السنوي للعملاء المفقودين.
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات.

2-2 تحليل عدم الرضا:

أدركت المنظمة ضرورة تحليل سلوك عدم الرضا لما يعود عليها من نتائج ايجابية هذا بفهم سبب استياء عملائها الذي تتخذه كأساس لتصحيح أخطائها لبلوغ هدفها المتمثل في إرضاء هذا الأخير.

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس: " **بحوث التسويق** "، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.
[2] نفس المرجع السابق، ص 122.

1-2-2 **مفهوم عدم الرضا:** حالة عدم الرضا تحدث حينما يكون هناك عدم تحقق سلبي للتوقعات، ويعرف عدم التحقق بأنه الفرق بين توقعات ما قبل الشراء والأداء المدرك للمنتج بعد شرائه،ولقد أثبتت كثير من الدراسات فرض عدم تحقق التوقعات،إلا أن نتائج الدراسات متضاربة فيما يتعلق بالأهمية النسبية أو التأثير النسبي لكل من التوقعات والأداء وعدم التحقق على رضا العميل مما أدي ببعض الباحثين إلى القول بأن تأثير هذه المتغيرات على رضا العميل يختلف باختلاف الظروف مثل نوعية المنتج، مدى اندماج العميل، وما إذا كان المنتج سلعة أو خدمة.

عرّفه **Handg** على أنه "الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي، وربط **Cohen** بين التوقع وعدم الرضا واقتراح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للعميل، والتي تزيد الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه"[1].

من خلال هذا التعريف يمكن الإشارة إلى أن عدم الرضا هو حالة من عدم المطابقة السلبية تتولد عنها مجموعة من السلوكيات والإجابات هي[2] :

1- الإجابة الإدراكية La Réponse Cognitive: في العديد من الوضعيات في الحياة اليومية للفرد ، يبحث عن تحديد الأسباب أو شرح الآثار الناجمة عن السلوكيات التي يلاحظها حتى في حالة غياب علاقة واضحة بين السبب والأثر، يعرف هذا المبدأ العام "**بالإسناد السببي**"، وضع من طرف الباحث **Heider** يسمح للفرد بتحقيق انسجام مع محيطه.

من هذا المنظور عندما يواجه العميل حالة تعطل جهاز كهرومنزلي أو بصفة عامة عطب بمنتج، فهو يطوّر إسنادات تقدم لنا أسباب مختلفة لشرح فشل المنتج في إرضاء العميل، يمكن أن تكون من طبيعة مختلفة ومتنوعة حسب ثلاث أبعاد:

- الاستقرار؛
- الأصل؛
- قابلية السبب للكشف والمراقبة.

بعض أسباب الفشل في استعمال منتج أو تحقيق الرضا، يمكن أن تكون مستقرة أو متغيرة، في حين أسباب أخرى يمكن أن تكون ظرفية أو متقلبة.

مثال: مقدم خدمة يمكن أن يعرض بشكل نظامي أو متكرر خدمة بجودة رديئة، في حين علامة ذات شهرة ومستهلكة بشكل واسع يعتبر استثناءا أن يكون بها عطب.

البعد الثاني متعلق بتحديد بأصل السبب، قد يكون العميل المستهلك هو المسؤول عن فشل المنتج لكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الموزع أو المنتج، وبعض الأسباب يمكن معرفتها والبعض الآخر لا.

العميل المتضرر بعطب آلة، يمكن أن يكون السبب هو سوء التشغيل حيث يمكن اكتشافه، على العكس إن كان السبب هو خطأ في تركيب الآلة من طرف الموزع أو المنتج فلا يمكن اكتشافه بالنسبة للعميل وملاحظته.

[1] Jean- Louis Dumoulin : « **Clients satisfaits entreprise gagnante** », les éditions d'organisation, Paris, 1994, p 28.
[2] -Richard Ladwin, Op.cit, P 390.

عندما تؤدي التجربة إلى حالة عدم الرضا فإن الإسناد السـببي **Attribution causale** الـذي يجريـه العميل يؤدي بالضرورة إلى استجابة سلوكية، وما يمكن ملاحظته انه في حالة كان السـبب مسـتقر ومـرتبط بالمنظمة يفضل العميل تعويض المنتج بدل استبداله، وفي حالة تقديم المنظمة لخدمة المراقبة وصيانة الأعطاب يأمل العميل أن تتحمل على عاتقها الضرر الحاصل.

إلا انه في العادة عندما يظن العميل انه المسؤول عن فشل المنتج وأسباب عدم الرضا، سوف يمتنع عـن الشكوى والاستياء، لكنه لن يشتري المنتج مرة أخرى، وينقل تجربة عدم الرضا إلى الآخرين بصفة عام نظرية الإسناد السببي محددة لشرح الإجابات التي تعقب حالة عدم الرضا.

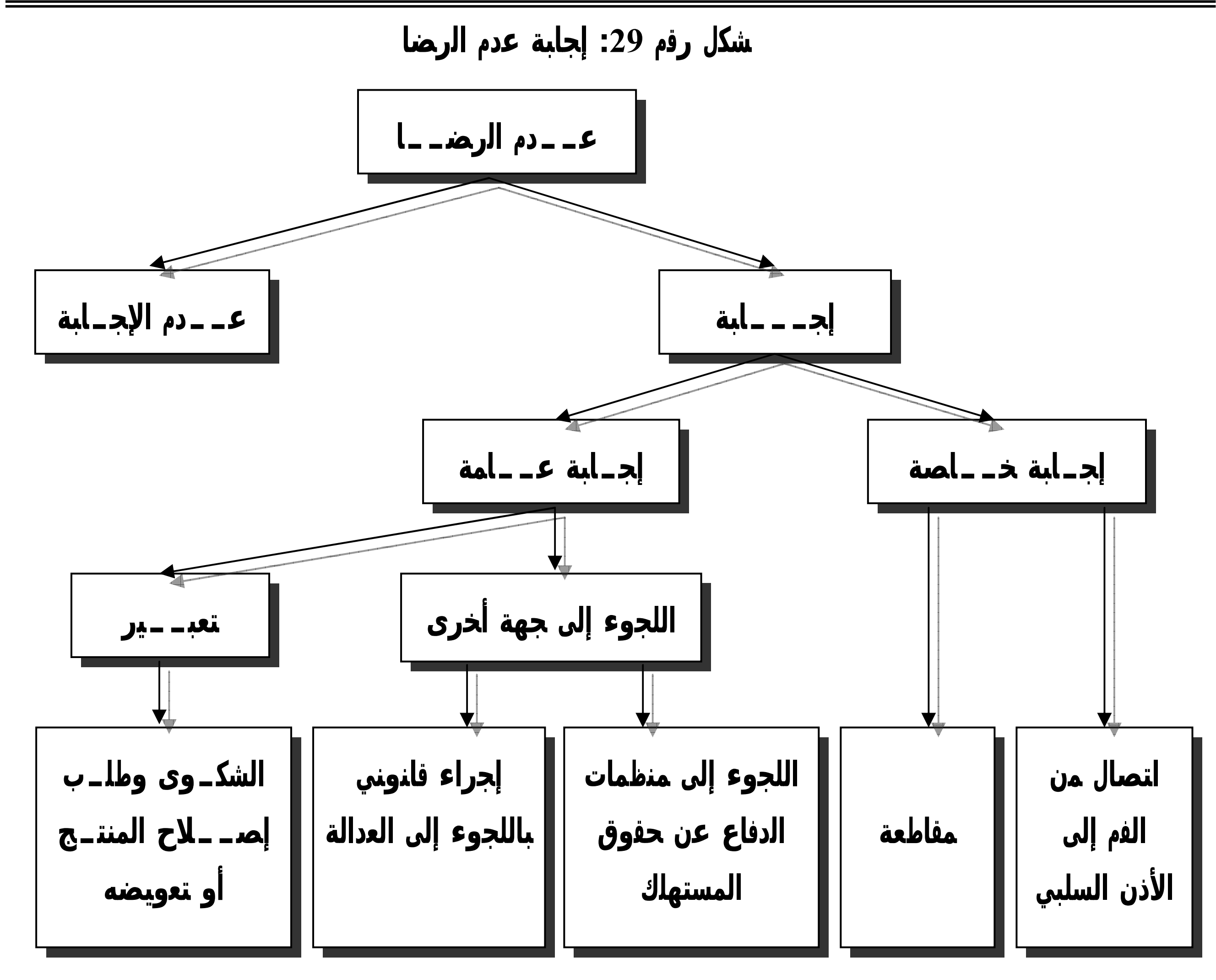
مثال ذلك في حالة تأخر طائرة عن الموعد، المستعملون يتأثرون بسرعة ويطوّرون رد فعـل الانزعـاج بتقديم شكوى أو بتغيير شركة الطيران، بالرجوع إلى الاسنادات التي يكون قد أجراها العميل فـان مثـل هـذه الإجابة تحدث عندما تكون التأخيرات مستقرة، معناه عندما يفكر العميل بان المنظمة تقوم بمراقبة هذه التأخيرات فمشكل الإسناد السببي يتعقد عندما يتعلق الأمر بمنتج تم شراءه من عند موزع السؤال يطرح لمعرفـة طبيعـة الاسنادات وكيف تترتب.

في مثل هذه الوضعية يكون مبررا الأخذ بعين الاعتبار عملية معالجة المعلومات من طرف العميل، عندما تكون عملية المعالجة جدّ معمقة تقود إلى إجراء إسناد سببي أكثر انتقائي لكن النتائج والآثار تكون أكثر ديمومة.

2- الإجابة السلوكية Réponse Comportementale: إذا كان الإسناد السببي يسمح بتسطير وإظهار إجابـات متنوعة وبشكل يعقب تجربة استهلاكية فاشلة (عدم الرضا) من المهم القيام بجرد لهذه الإجابات المختلفة[1]، كمـا هو موضح في الشكل الموالي:

[1] - Ibid, p391.

شكل رقم 29: إجابة عدم الرضا



source: ibid. ,p392

يوضح الشكل رقم (29) نوعين من الإجابات، هي الإجابات العامة والإجابة الخاصة:

أ- الإجابات الخاصة: تظهر هذه الإجابات خصوصية أنها لا تكون قابلة للتعريف من طرف المنظمة بمعنى أنه ليس من السهل على المنظمة اكتشافها، من بينها:

1. التحول عن التعامل مع المنظمة إلى المنافسين: يعد تحول العميل إلى منظمة منافسة رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه تسرب العملاء لذا يجب على المنظمة تقليص أسباب التحول التي نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر:

- ✓ استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل.
- ✓ مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين بأسعار أعلى.
- ✓ عدم القدرة على التعامل مع شكاوي العملاء بطريقة ترضيهم.
- ✓ عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية للعميل الخارجي.

2. اتصال من الفم إلى الأذن السلبي: من البديهي أن كل فرد منزعج يعرب عن استيائه وانزعاجه للآخـرين، كذلك هو الحال بالنسبة للعميل غير الراضي سوف يعبر عن تجربته الفاشـلة لأفراد العائلة وكل المحيطين به،

ويرى بعض الباحثين أن عميل غير راضي ينقل تجربته ويعبر عن استيائه إلى ما لا يقل عن عشر أفراد من المحيطين به وهذا يتسبب في فقدان المنظمة لعملاء محتملين بسبب تأثّرهم بهذه التجربة الفاشلة.[1]

ب-الإجابات العامة: هي إجابات ذات رؤية اجتماعية، في هذا الوضع يكون بإمكان العميل إما الإجابة بـ:

1. سلوك الشكوى: نتيجة لعدم الرضا الذي يشعر به العميل عند حدوث عدم المطابقة سلبي بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع يلجأ هذا الأخير إلى الشكوى.

ينقسم العملاء من حيث الشكوى إلى:

- **العميل الصامت**: هذا النوع لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغرائه على الكلام وتقديم الشكوى.

- **العميل دائم الشكوى:** هذا النوع لا يكون راضيا أبدا عن المنتج، فهناك دائما من وجهة نظره أخطاء، لكن لا يجب على المنظمة إهماله ويجب الاستماع له وتحاول حل مشاكله إن كانت فعلا موجودة.

- **العميل الموضوعي**: هذا العميل لا يشتكي إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمه الأعذار.

- **العميل المستغل**: يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه، وليس هدفه الرئيسي أن يحلها.

كما توجد عدة تقسيمات للشكاوي منها:

1)- **التصنيف حسب أهداف المنظمة**: يتعلق هذا التصنيف بأهداف العملاء التي يريدون تحقيقها من جراء التقدم بالشكوى والتي تتمثل في:

- ✓ البحث عن التعويض.
- ✓ توصيل عدم الرضا للآخرين (تحدث بكلام سلبي).
- ✓ المقاطعة الشخصية.

2)- **التصنيف حسب تحديد الشيء الذي تتجه نحوه ردود الأفعال**: وفقا لهذا التقسيم تأخذ شكاوي العميل ثلاثة أشكال:

- ❖ الشكوى العلنية: هي الشكاوي المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل عن المنتج بصورة مباشرة أي تعبر عن رد فعل اتجاه البائع.
- ❖ الشكاوي الخاصة: وهي الشكاوي المرتبطة بالخبرة غير المرضية للعميل في صورة غير مباشرة وترتبط بعلاقات اجتماعية.
- ❖ الشكاوي الموجهة لجهات أخرى: مثل اتخاذ إجراءات قانونية للحصول على تعويض.

أما من حيث إجراءات معالجة الشكاوي فمن الأفضل أن يكون لدى المنظمة إجراءات مكتوبة بهذا الخصوص يتم إتباعها من كافة العاملين بالمنظمة، بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو تفسيرات ذاتية في العمل، وتتضمن هذه الإجراءات عادة ما يلي:

1. غربلة الشكاوي والاهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط.
2. إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكوى لتبين نطاقها ومدى جديتها وخطورتها.

---

[1] - Daniel RAy, OP-CIT, p 10.

3. اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

4. الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه، فمن حق العميل أن يعرف أن المنظمة قد اهتمت بشكواه.

5. المتابعة أي متابعة تنفيذ القرار، وهل كان هذا القرار المتخذ كافيا لحل مشكلة العميل.

من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المنظمة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ القرار بشأنها. فالشكاوي يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال الشكاوي يمكن أن نحول الأشخاص غير الراضين عن المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة ولمنتجاتها.

2. هناك أشكال أخرى من إجابات عدم الرضا يمكن ترتيبها حسب الشدة أو الأهمية على أساس الدراسة التي قام بها **Feick** أعطى مصداقية للفرضية بقاعدة عامة لترتيب الإجابات المتسلسلة التي يبديها العميل في حالة عدم الرضا كما يلي:

- الاستياء أمام الموزع أو المنتج؛
- مقاطعة المنتج أو العلامة وعدم تكرار الشراء؛
- التعبير عن عدم رضاه وتجربته الفاشلة أمام أفراد العائلة ومن حوله (من الفم إلى الأذن السلبي)؛
- آخر ملجأ للعميل غير الراضي هو الجهات التي تدافع عن حقوق المستهلك أو العدالة.

إلا أن هذا التسلسل التتابعي للإجابات ليس خطي بل هناك استثناءات، حيث يمكن أن يمتنع العميل عن تكرار الشراء دون إبداء أي سلوك من السلوكات السابقة.

ج. غياب رد الفعل: كما سبق ورأينا أنواع العملاء اتجاه الشكوى هناك نوع يسمى بالعميل الصامت الذي لا يقدم رد فعل بالرغم من انزعاجه وبذلك يتعذر على المنظمة تحديد مصدر عدم الرضا وهذا يؤدي إلى فقدان هؤلاء العملاء الذي يؤدي بدوره إلى تآكل أصولها من العملاء، وقد تعددت الحجج التي يختفي العميل الصامت من ورائها والتي تفسر امتناعه عن التعبير حيث نذكر منها:

- ✓ إن العملاء غير الراضين الذين لا يشتكون يعتقدون عموما أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت والجهد الذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها.
- ✓ يعتبر أن الشكاوي هي مصدر إزعاج ونزاع شديد بين العميل والمنظمة.
- ✓ يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوي العملاء.
- ✓ عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها.

3.1. تحديات الرضا:

تهدف المنظمة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، كونه يعتبر أهم معيار لقياس موافقة العرض مع الطلب، وضمان نمو أفضل لها على المدى الطويل. ولن يحدث هذا إلا بمواجهة التحديات التي يفرضها رضا العميل على المنظمة والمتمثلة في:

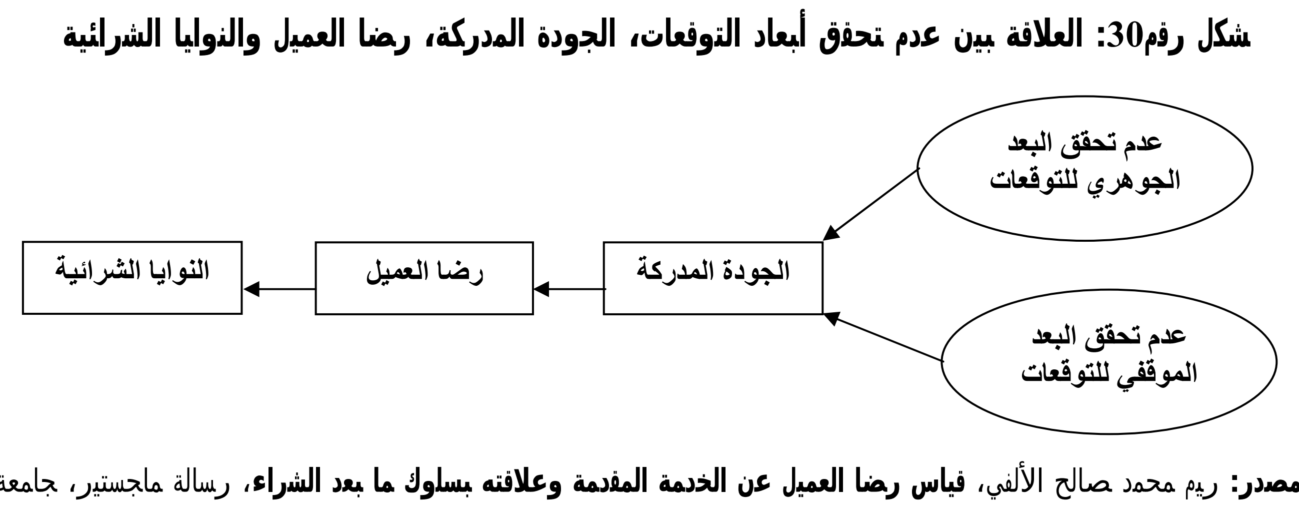
1-3-1 **قيادة الجودة:** حيث يمر رضا العميل عبر قيادة أربع عناصر كما يلي:[1]

- القدرة على تحديد الحاجات الموجودة والمحتملة للمستعملين (الجودة المنتظرة) التي تتعلق بنظام أفضليات العميل.
- القدرة على تعريف المنتجات التي تستجيب لتلك الحاجات مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والتقنية وبالخصوص محور التكاليف (الجودة المرغوب فيها) التي يتوصل إليها عن طريق تحليل القيمة حيث تقتضي هذه الطريقة إعطاء المنتج وظائف تستجيب لرغبات وانتظارات العميل وتقديمها ضمن أحسن نسبة جودة / تكلفة.
- القدرة على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات محددة مسبقا (الجودة المحققة).
- القدرة على التنبؤ بما يراه العميل في الجودة المقترحة (الجودة المحصلة).

تشكل العناصر السالفة الذكر حلقة الجودة في المنظمة ولا تتمكن المنظمة من قيادة الجودة إلا بالتحكم في كل هذه العناصر.

فيما يخص العلاقة بين رضا العملاء والجودة هناك تضارب حول ما إذا كان الرضا هو أحد المحددات الرئيسية للجودة أو نتيجة مترتبة عنها. وقد اقترح كل من Gotlib وAl سنة 1994 نموذجين لشرح وتفسير هذه العلاقة لقد جاء النموذج الأول كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم30: العلاقة بين عدم تحقق أبعاد التوقعات، الجودة المدركة، رضا العميل والنوايا الشرائية

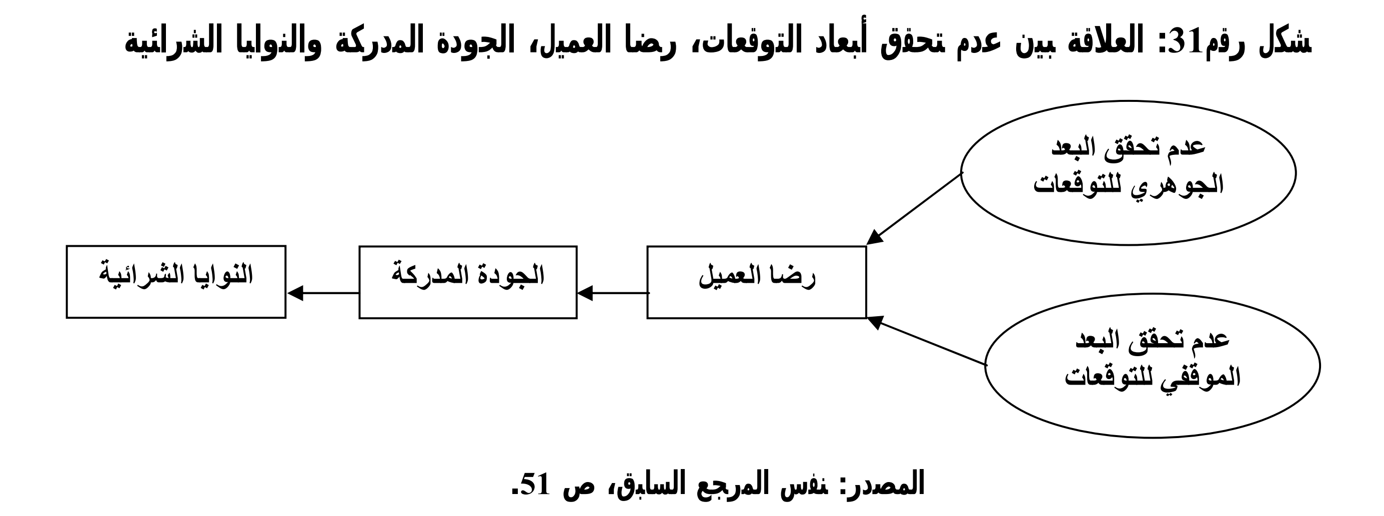


المصدر: ريم محمد صالح الألفي، **قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 50.

من الشكل نلاحظ أنه بعدم تحقق البعد الجوهري للتوقعات والذي يتمثل في المؤثرات الجوهرية التي يستجيب لها العميل مباشرة وهي خاصة بصفة المنتج إضافة إلى عدم تحقق البعد الموقفي للتوقعات الذي يتمثل في المؤثرات المحيطة والمؤثرات الجوهرية مثل البيئة يؤدي إلى التأثير في الجودة المدركة التي بدورها تؤثر في رضا العميل الذي بدوره يؤثر في النوايا الشرائية. أما بالنسبة للنموذج الثاني يمكن عرضه كما يلي:

[1] Gervais Michel : « **contrôle de gestion** », Edition Economica, 7ème édition, Paris, 2001, p 218.

شكل رقم31: العلاقة بين عدم تحقق أبعاد التوقعات، رضا العميل، الجودة المدركة والنوايا الشرائية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 51.

من الشكل نلاحظ أن عدم تحقق التوقعات يؤثر على الرضا وهذا الأخير يعتبر مقدمة بالنسبة للجودة المدركة حيث يعمل على تحسينها باستمرار بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين الجودة ورضا العميل حيث يؤدي رفع مستوى الجودة إلى ارتفاع معدلات الرضا.

1-3-2 الرضا مصدر مبيعات ملحقة: وهذا من خلال:

- المعرفة باحتياجات ومنطق شراء العملاء، يسهل للمنظمة التنبؤ بفرص جديدة للأعمال وصياغة العروض المرافقة.
- بالارتكاز على الأصل "رضا العميل" وبفضل المنتج الأولي تتكون للمنظمة تسهيلات كثيرة لإقناع العملاء باقتناء منتجاتها الجديدة.
- بواسطة الاتصال بالعميل الموجود سابقا تنخفض المصاريف والجهود التجارية الخاصة بالمبيعات الجديدة.

مما سبق قوله نستنتج أن هناك علاقة طردية بين رضا العميل ومبيعات المنظمة، كذلك فإن هذه الأخيرة تركز على رفع نسبة رضا العميل لتضمن رفع حصتها السوقية، ولقد أوضح Fornell أن العلاقة بين رضا العميل والحصة السوقية يمكن أن تكون طردية إذا امتازت أذواق العملاء بالتجانس وكانت المنتجات المقدمة في السوق هي الأخرى متجانسة والعكس صحيح. وفي هذا الصدد أوضح Andreson وAl أنه يمكن أن تكون العلاقة بين رضا العميل والحصة السوقية عكسية في المدى القصير لأن المنظمة ذات الحصة السوقية الصغيرة تخدم سوقا صغيرة مما يجعل سلوك الفئة المحددة متقاربة. بينما المنظمة ذات الحصة السوقية الكبيرة تلبي حاجات عملاء ذوي أذواق متباينة عادة ما تقدم إليهم منتجات متجانسة ومن جهة أخرى يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل.

جدول رقم(10): مقارنة بين إستراتيجية النصيب السوقي وإستراتيجية رضا العميل

أوجه المقارنة	النصيب السوقي	رضا لعميل
نوع الاستخدام	الأسواق منخفضة النمو أو المتشبعة	الأسواق منخفضة النمو أو المتشبعة
نمو الإستراتيجية	هجومية	دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	العملاء
معيار النجاح أو الفشل	النصيب السوقي مقارنة بنصيب المنافسين	معدل الاحتفاظ بالعملاء
سلوك المشتري	تحول المشتري	ولاء المشتري

المصدر: كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

من الجدول نستنتج أنه:

- يتم استخدام كل من الإستراتيجيتين تحت نفس الظروف سواء في الأسواق منخفضة النمو أو المتشبعة.
- إن الفوز بنصيب سوقي يعتمد على إستراتيجية هجومية في الغالب تكون مرتفعة التكلفة بينما يعتبر تكوين رضا العميل إستراتيجية دفاعية نجاحها يجعل إستراتيجية المنافسين أكثر تكلفة.

1-3-3 **الرضا مصدر الولاء:** أصبحت مسألة الولاء مسألة إستراتيجية نظرا لاشتداد حدة المنافسة في ظل المحيط الاقتصادي الحالي، والتصرفات المتغيرة للعملاء، وبذلك صارت قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها عاملا أساسيا للتفوق الاستراتيجي، وتحسين الأداء الاقتصادي، كذلك الحفاظ على حجم النشاط والحد من التكاليف التجارية المرافقة.

بينت الدراسات الارتباط الوثيق بين الولاء ورضا العملاء بحيث أكدت أنه كلما كان العملاء راضين زادت نسبة وفائهم، وكلما كانوا غير راضين زادت نسبة تسربهم إلى موردين منافسين، كما أوضحت دراسة قام بها مكتب Management Surveys في الولايات المتحدة الأمريكية أن العملاء غير الراضين يمكن أن يصبحوا أوفياء في أكثر من نصف حالات عدم الرضا إذا تمكنوا من التصريح بشكواهم، وقد تصل هذه النسبة إلى 90% من الحالات إذا كانت الاستجابة للشكاوي سريعة.[1]

إن هذا الارتباط بين الرضا والوفاء ناجم عن عدة اعتبارات أهمها:

• يمثل العميل أصلا هاما للمنظمة وتزداد قيمته مع الوقت لذلك فإن العميل الوفي غير مكلّف، لأنه يسمح بانخفاض حيازة عملاء جدد.

• العميل الوفي أقل حساسية للسعر من العميل الجديد ويركز ارتباطه أولا على الرضا أي على القيمة المحصلة وليس السعر.

• يخفض الوفاء المجهودات التجارية، لأن العميل لا يحتاج إلى تعريفه بمنتجات المنظمة، إلى غير ذلك مما يساهم في تحسين الهوامش ورفع رقم الأعمال.

[1] Monin J : **« la certification qualité dans les services : outil de performance »**, op-cit, p 158.

1-3-4 الرضا يولّد التوصية: إن التحدي الأخير الذي يفرضه العميل هو أن يوصي أقاربه ومعارفه على اقتناء المنتج الذي حقق له الرضا، لأن العميل الراضي يصبح سفيرا لمورّده، ولقد أثبت الباحث Rays. D في دراسته التي أنجزها في قطاع الخدمات في فرنسا أن التوصية تكون جد مهمة عندما يكون العملاء جد راضين، بينما العميل غير الراضي يصبح معارضا قويا للمورّد.

وتجدر الإشارة أن الدعاية السلبية لهذا العميل لها أثر كبير على المنظمة الموردة لأن العميل غير الراضي يتكلم كثيرا عن مورّده أكثر من العميل الراضي.[1]

وهذا الأثر سلبيا كان أم إيجابيا هو بمثابة نقطة حساسة يجب على المنظمة التحكم فيها، لأنها غالبا ما تمس أقلية فعالة من العملاء (العملاء الراضون جدا والعملاء غير الراضون).

المطلب الثالث: نماذج تفسير رضا العميل

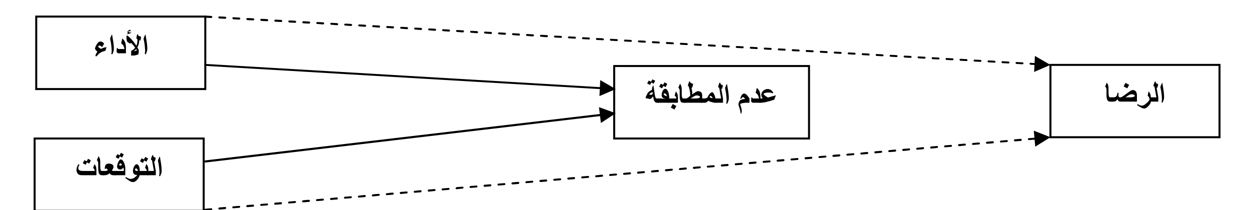
تعددت الأسباب التي تؤدي إما لحالة الرضا أو عدم الرضا لذلك تدخل العديد من الباحثين لتفسير مسببات هذا الشعور ونواتجه كما يلي:

1.3. نموذج عدم المطابقة:

لقد عمل الباحثين على تطوير المقاييس التي تهدف لقياس وتحديد الرضا، ولكن معظم هذه الدراسات قامت باستخدام شكل مختلف- إلى حد ما –للنموذج السائد لعدم تحقق التوقعات، والذي يقوم أساسا على أن رضا العميل هو دالة طردية في متغير عدم التحقق، بينما يرتبط عدم التحقق بمتغير التوقعات.

يمكن التعبير عن هذا النموذج بالشكل الموالي:

شكل رقم32: نموذج عدم المطابقة

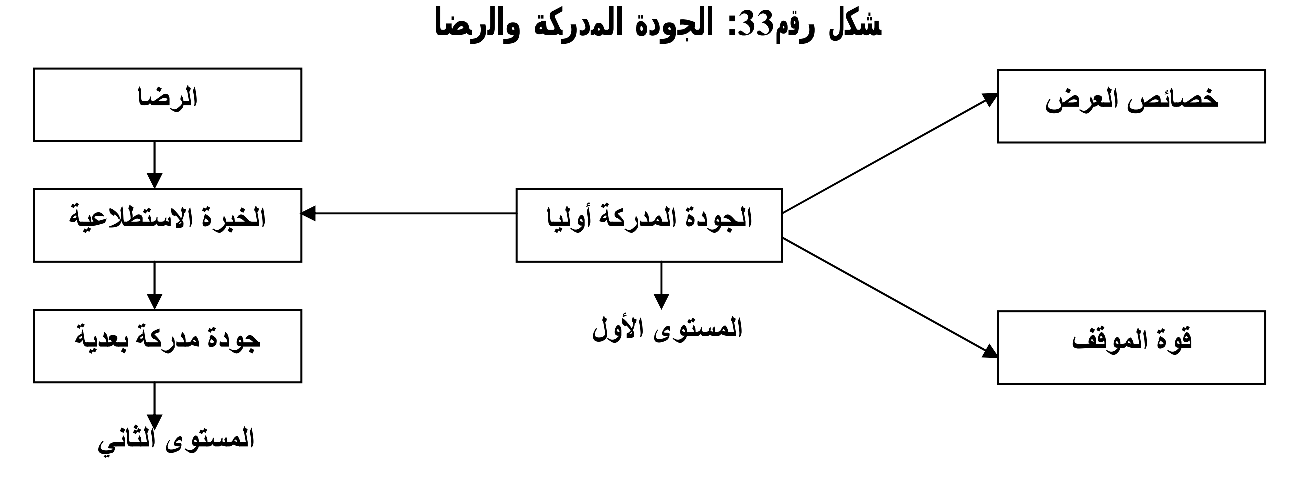


المصدر: Christian Derbaix, Joël Brée, « **comportement du consommateur** »,éditons economica,paris,2000, p 507

الملاحظ من الشكل أن عدم المطابقة هي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات، إذن ينتج عن هذه المقارنة التقييم الإجمالي لخبرة العملاء والمعبر عنها إما بحالة الرضا أو عدم الرضا وبذلك أصبح من الضروري التفريق بين مفهوم الرضا والجودة المدركة والتي يعنى بهذه الأخيرة التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية. ونتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة والرضا، يمكن أن نميز مستويين للجودة المدركة كما يلي:

[1] ibid, p 3.

شكل رقم33: الجودة المدركة والرضا



المصدر: Richard Ladwein, « **le comportement de consommateur et de l'acheteur** », economica,paris, 1999, p 379

والملاحظ أن الجودة المدركة الأولية تنشأ من تقييم خصائص العرض وقوة الموقف الذي يكونها العميل تجاه المنتج أو العلامة وتكون مستقلة عن الخبرات السابقة، والجودة المدركة البعدية تكون مرتبطة بتجربة استهلاك المنتج أو العلامة لكنها لا تعني الرضا إلا أن هذا الاختلاف بين الجودة والرضا يبقى غير كافي لفصل المفهومين، فالخبرة أو التجربة الاستهلاكية تعتبر مصدر رد فعل عاطفي ليس مرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض، أيضا الفعل العاطفي للمتعة والإثارة وهو ما يساهم بشدة في إظهار الرضا، ومن ناحية أخرى هناك متغيرات مستقلة عن الجودة المدركة يمكن أن تؤثر في رضا العميل.

فالرضا يمثل رأي العميل المتعلق بأداء المنتج والناتج عن خبرته أو الجودة المدركة. مما سبق ذكره يمكن أن نخلص إلى أن عدم المطابقة هي متغير وسيط بين الأداء والتوقعات والرضا إضافة إلى وجود علاقات مباشرة ما بين هذه المتغيرات حيث يؤكد كل من Churchill وSurprenant على أن:

- ♦ التوقعات المبدئية للعميل تؤثر في تحقق التوقعات بشكل عكسي، أي أنه كلما زادت التوقعات المبدئية كلما كان عدم تحقق التوقعات سالبا؛
- ♦ إن الأداء المدرك للمنتج يؤثر على عدم تحقق توقعات العميل بشكل طردي أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما كان عدم تحقق التوقعات موجبا.

في حين أن أبحاث أخرى أعطت نتائج مناقضة لنتائج Churchill تثبت أنه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون العميل مستعدا لتقييم أداء المنتج بشكل ملائم. يفسر هذا التناقض بالرجوع إلى نظرية التناسق الإدراكي la cohérence cognitive باعتبار أن العميل يسعى لأن يكون متناسقا في مواقفه من أجل تجنب أي مشكل أو صراع في تقييماته، فيعمل على تقليل الاختلاف بين التوقع والأداء بالبحث عن كل ما يمكن أن يؤهل الأداء لمستوى توقعاته.

يمكن أن نخلص إلى أن العميل يقوم بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقعاته وأيضا على أساس الخبرة الاستهلاكية، وبذلك الرضا يكون ناتج الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة.[1]

إلا أن تحليل عدم مطابقة التوقعات يفسر في الواقع مستوى الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمرة، لأن مستوى الرضا بالنسبة للمنتجات المعمرة يتحدد وفق الأداء المدرك فقط لأن هذه الأخيرة ترتبط بالضرورة بالخبرة الاستهلاكية خلال فترة الاستعمال ويرجع هذا إلى خصوصيات هذا النوع من المنتجات، ففي حالة عدم وجود خبرة تكون توقعات العميل مرتفعة جدا وحسب النظرية سيقود هذا إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا، وهذا ما أكده كل من Wilton وTSE سنة 1988، Drew وBolton سنة 1991.

يرى كل من Wilton وTSE أن تحقيق الرضا لا يتوقف على تحقق التوقعات فقط فقد يكون ما تعرضه المنظمة يتوافق مع توقعات العميل لكن لا يحقق رضاه التام وهذا نتيجة لوجود معايير أخرى تؤثر على رضاه كأن تكون موارده المالية المتاحة غير كافية ولو مؤقتا للحصول على منتج ذي جودة عالية، وعليه فنموذج عدم المطابقة يؤدي إلى نتائج قد تكون خاطئة في بعض الأحيان ولا نستطيع تفسير عدم رضا العميل بالرغم من تحقق توقعاته.[2]

يمكن للمنظمة تحديد إما وصولها إلى المطابقة أو عدم المطابقة باستخدام أسلوبين:[3]

1- يمكن الوصول إلي المطابقة أو عدم المطابقة من خلال سؤال مباشر يوجه للعميل حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة جودة المنتج للتوقعات.

2- **أسلوب جبري:** تمثل المطابقة أو عدم المطابقة دالة حسابية للأداء والتوقعات يتم الحصول عليها من خلال المراحل التالية:

- تكوين توقعات قبل الاستهلاك؛
- ملاحظة أداء المنتج؛
- مقارنة الأداء بالتوقعات (الفرق بين الأداء والتوقعات)؛
- تكوين إدراكات حول عدم المطابقة؛
- التوفيق بين الإدراكات ومستويات التوقعات؛
- تكوين آراء حول الرضا.

لقد اقترح Miller نموذج الذي من خلاله يمكن للمنظمة من تحديد مدى مطابقة التوقع مع مستوى الأداء والذي يحصره بين أعلى وأدنى مستوى للتوقعات مسموح به إضافة إلى مقارنة الوضعية بالنسبة إلى مستوى مرجعي من الأداء (الأداء المستحق) كما يلي:

[1] IBID, p 382.
[2] IBID, p 352.
[3] Christian Derbaix,"**comportement du consommateur**", op.cit, p 350.

شكل رقم34 : مطابقة التوقع مع مستوى الأداء

ع						
م	و أ د	أ و د	د/و/أ	د أ و	أ د و	مستوى الأداء
الحالات	5	4	3	2	1	

مع: أ = الأداء الفعلي (المدرك)

ع = الأداء المثالي (أعلى مستوى توقعات مسموح به)

و = الأداء المتوقع

د = الأداء المستحق

م = أدنى أداء مسموح به

المصدر: **Daniel Ray, op.cit, p 30**

الحالة الأولى: الأداء الفعلي > الأداء المتوقع ينتج عنه عميل راضي

الحالة الثانية: الأداء المستحق > الأداء الفعلي أو المتوقع في حالة إذا كان العميل يستثمر وقتا وجهدا كبيرا في الحصول على المنتج

الحالة الثالثة: يكون الأداء المستحق والفعلي وتوقعات العميل في نفس المستوى فيكون هذا الأخير في حالة اعتدال تؤدي إلى نوع من الرضا.

الحالة الرابعة: الأداء المستحق أقل من المتوقع، هذا يحدث عندما لا يستغرق شراء المنتج جهد ووقت كبير، والأداء الفعلي أكبر من التوقعات فيكون العميل راضي.

الحالة الخامسة: الأداء الفعلي أقل من المتوقع والمستحق فيكون العميل غير راضي.

إضافة إلى ما ذكر هناك عدة وضعيات يكون فيها الأداء الفعلي أو المستحق دون المستوى المسموح به، أو تفوق فيه التوقعات مستوى الأداء المثالي.

3-2 نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا:

يرى كل من Peat admeltent وTour بأن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعارف السابقة للعميل مستندين إلى نظرية التضاد الإدراك والتي تنص على أن حالة الرضا تعبّر عن حالة نفسية من التـضاد تظهر عندما يواجه العميل وضعية شراء للاختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مخـتلـفة يتخذ العميل قرار احد البديلين، هذا يقوده إلى حالة من التوتر الداخلي، العميل يتساءل عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي[1] وإن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي امتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتر لا تستمر طويلا، فسيحاول العميل العودة إلى حالة

[1] - Ibid, p 386.

الاستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه وللتخفيض من حالة التضاد الإدراكي يملك العميل حلين ممكنين :

- **الحل الأول**: يتعلق بتغيير وتخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة.
- **الحل الثاني**: يتعلق باستقبال وبشكل ايجابي كل المعلومات التي من شانها أن تدعم اختياره.

في هذا الإطار أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات المعمرة من طرف **Brehm** أن العميـل يغير تقيمه للخيارات بعد اتخاذ قرار الشراء، فيعيد تقيمه للمنتج المختار بطريقة أفضل مقارنة مع المنتجات التي لم يتم اختيارها مع انه قبل اتخاذ قرار الشراء كل البدائل كان مرغوب فيها، من جهة أخرى توضح الخبرة انـه ما لم تكن هناك حالة من التضاد مرتفعة لن يتم إعادة تقييم البدائل وتحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيـار بالمقارنة.

يكون العميل مستعد دائما للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره ولـيس العكـس، كـذلك أثبتـت التجربة أن المعلومات التي يتلقاها العميل عن المنتج بعد عملية الشراء، يكون لها انعكاس اكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء.

فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة فهي تعني أن العميل يكون راضي باختياره حتى وان لم يسـتجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط عميل في شراء منتج وكان تقييم عدم التثبيت سلبي يعلن رضاه لكن لن يكرر الشراء وعلى العكس ففي حالة تقييم عدم التثبيت ايجابي ، يكون راضيا ويتوجه نحو تكـرار الشـراء بشكل منطقي والولاء للعلامة.

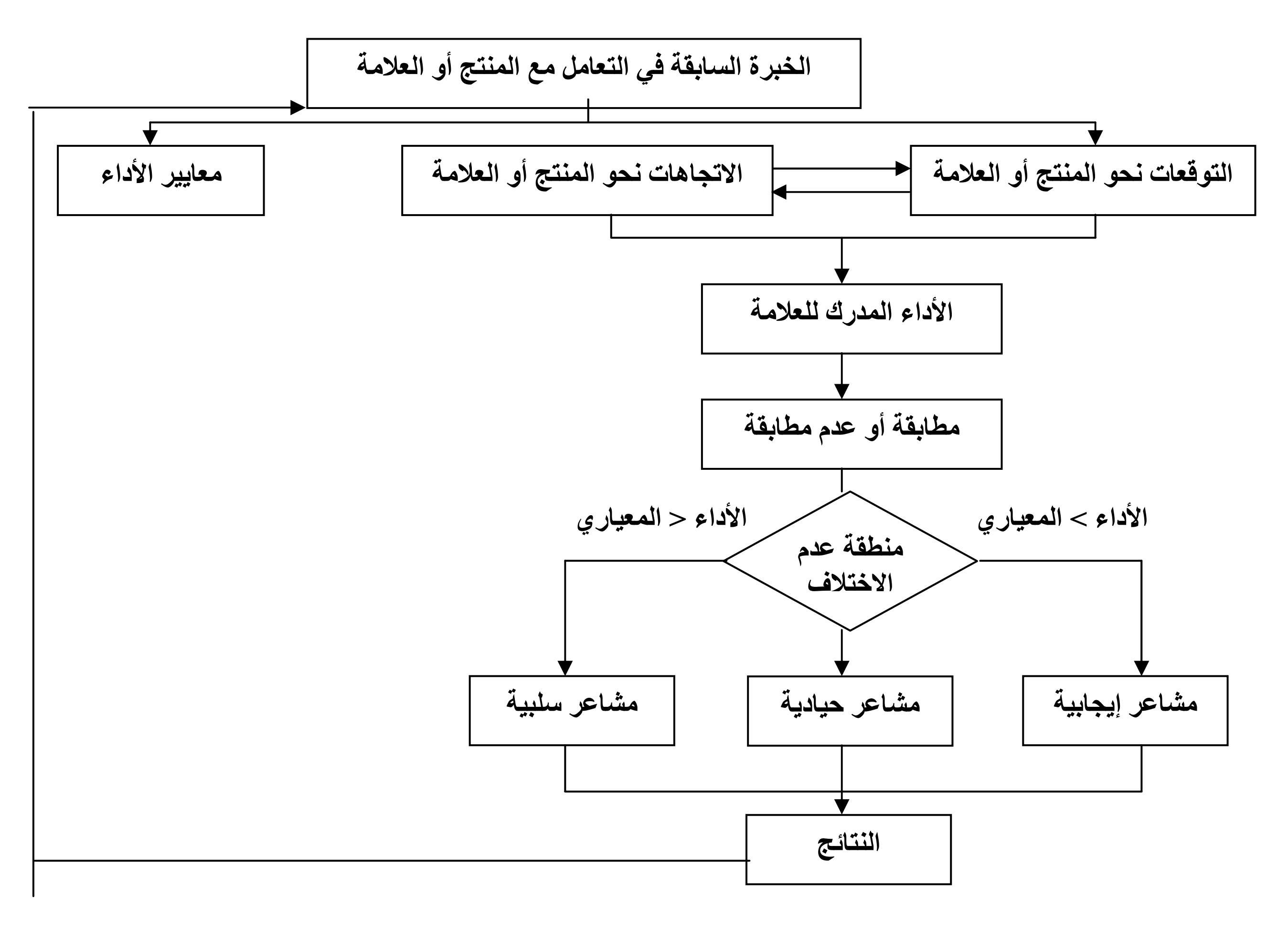
حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى المنتج حذرا جدا بشان تفسير قياسـات الرضـا المحققة بالنسبة للعميل ، هؤلاء الذين بإمكانه تطوير وضعية مزدوجة تقودهم إلى حالة من التوافق بخصـوص تقييم مستوى الرضا من دون أن يترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء.

أخيرا يمكن أن نلاحظ بان نظرية التضاد الإدراكي تشرح الأسباب التي جعلت نظرية عدم التحقق غيـر ملائمة للمنتجات المعمرة، فعند بذل مجهود مالي ونفسي للموافقة على شراء مثـل هذه المنتجات فمن المنطقـي ملاحظة تقيم أداء العرض يمكنه أن يفسر بطريقة أحسن الرضا من نظرية عدم تحقق التوقعـات التـي سـتقود بالضرورة إلى حالة من التضاد.[1]

فيمكن أن نخلص إلى أن خبرة العميل حول المنتجات أو العلامات أثر في معيار المطابقة أو عدم المطابقة مستندين على الشكل الموالي:

[1] - Daniel Ray , op-cit, p 19.

شكل رقم 35: نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص 112.

من الشكل نلاحظ:

♦ نقطة ارتكاز هذا النموذج هي معيار الخبرة السابقة والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو العلامة حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا.

♦ إن الخبرة السابقة هي ناتجة عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الإيجابية لعملاء آخرين حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة المنتجة لجذب العملاء.

للمنتج ثلاث متغيرات تتحكم فيه كما يلي:

♦ الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات؛

♦ تؤثر كل من التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك؛باعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء نجد أن كل من المطابقة أو عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير؛

♦ وجود منطقة عدم الاختلاف كوسيط بين المطابقة أو عدم المطابقة والرضا أو عدم رضا العملاء، والتي ينتج عنها مشاعر حيادية، كما نلاحظ وجود حالة عدم المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابقة.

وأخيرا يمكن القول أن تحليل عدم المطابقة يصلح لتفسير الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمرة ولا يفسر الرضا بالنسبة للمنتجات المعمرة والمعقدة، لأن هذه الأخيرة مرتبط بالضرورة بالخبرة الاستهلاكية خلال فترة الاستعمال ويرجع هذا إلى خصوصيات هذا النوع من المنتجات، ففي حالة عدم وجود خبرة يكون للعميل توقعات مرتفعة جدا وحسب النظرية سيقود هذا إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا.

3.3. نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية:

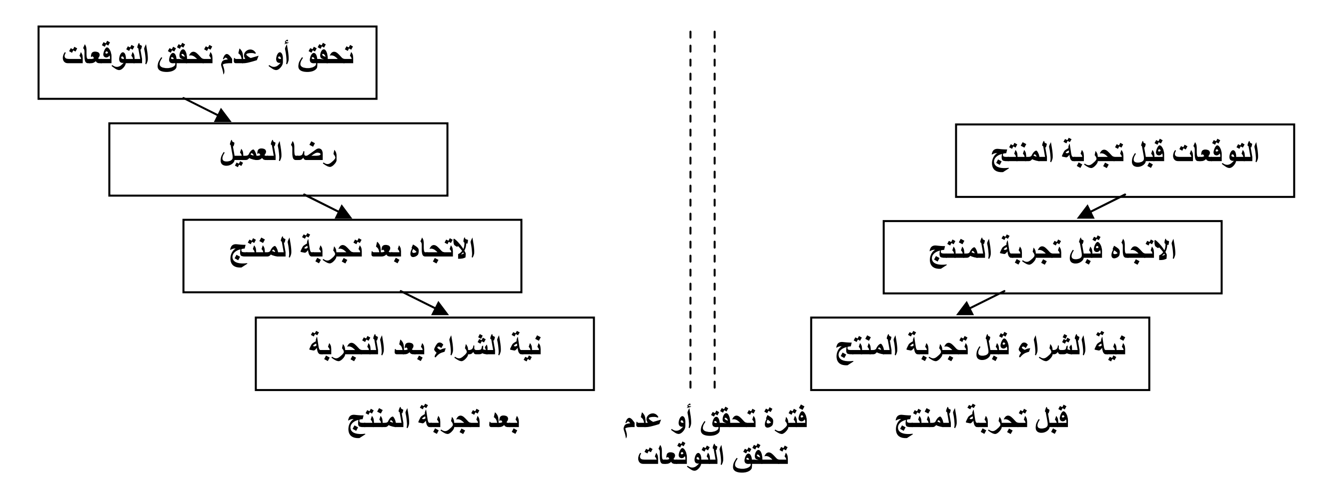
قدم هذا النموذج من قبل Oliver سنة 1980 وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، عدم المطابقة الرضا، الخصائص التقليدية لكل من الاتجاه والنوايا الشرائية.

لقد حدد Oliver مقدمات الرضا على أنها التوقع وعدم المطابقة بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، كما اقترح العلاقات الداخلية التالية:

- قبل تجربة المنتج تحدد توقعات العميل عن المنتج واتجاهه نحوه؛
- قبل تجربة المنتج يساهم اتجاه العميل نحو المنتج في تكوين نواياه الشرائية؛
- قبل تجربة المنتج يحدد كل من توقعات العميل عن المنتج قبل تجربته والتحقق أو عدم التحقق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا العميل عن المنتج؛
- بعد تجربة المنتج يساهم كلا من اتجاه العميل نحو المنتج قبل التجربة ومستوى رضا العميل عن المنتج بعد التجربة في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته؛
- بعد تجربة المنتج تساهم كلا من نية العميل بشراء المنتج قبل تجربته واتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.

لقد أوضح Oliver نموذجه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 36 : مقدمات ونتائج الرضا

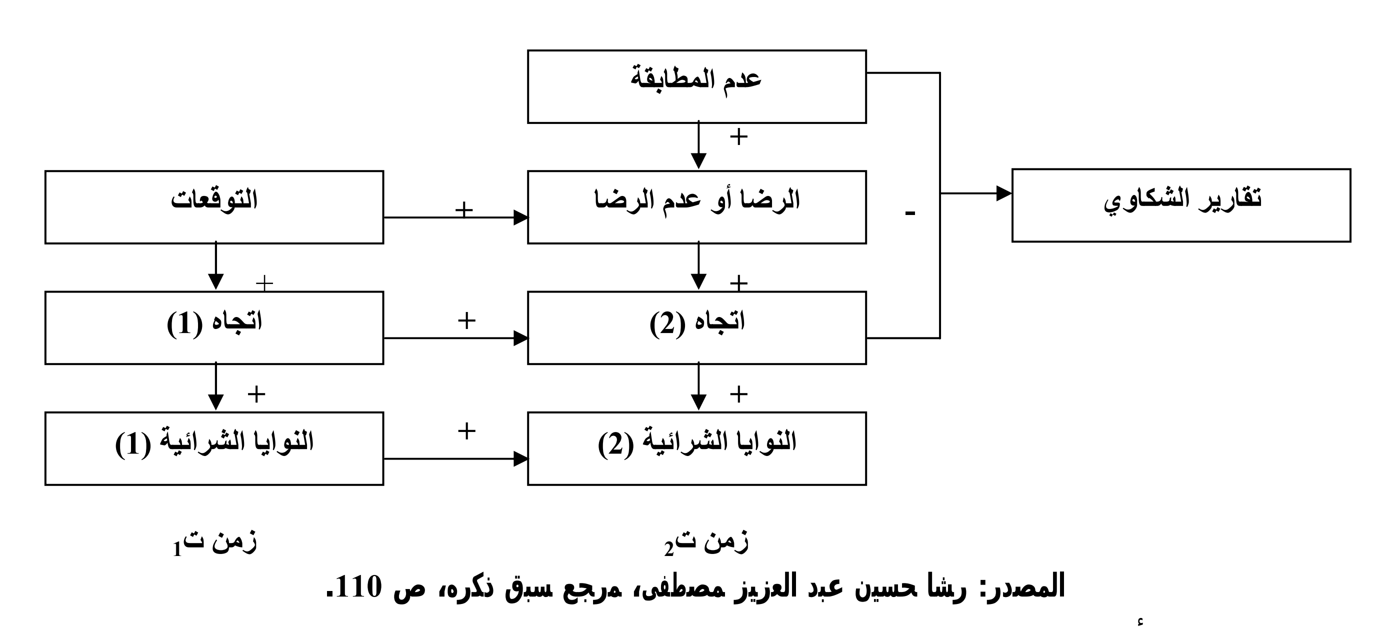


المصدر: علي سعد علي الحامد، **قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 87.

من خلال الشكل نلاحظ أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج) وتحقق أو عدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج) والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج ونواياه الشرائية (بعد تجربة المنتج).

لقد قام كل من Bearden وTeel سنة 1983 بتوسيع نموذج Oliver وهذا بإضافة سلوك شكاوى العملاء من أجل تفسير أعمق لرضا العميل، والذي طرح في الشكل التالي:

شكل رقم37: مقدمات وتوابع رضا العميل النظرية



المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 110.

من الشكل نلاحظ أن:

- الرضا هو دالة لتوقعات العملاء وعدم المطابقة، بالإضافة إلى استخدام التوقعات كمحددات الاتجاهات التي تسبق النوايا الشرائية؛
- يفترض النموذج أن الرضا أو عدم الرضا يؤثر على كل الاتجاهات، النوايا الشرائية، سلوك العملاء ذوي الشكاوي؛
- كل العلاقات في النموذج إيجابية باستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوي فهي سلبية.

المبحث الثالث: قياس وتحسين الرضا

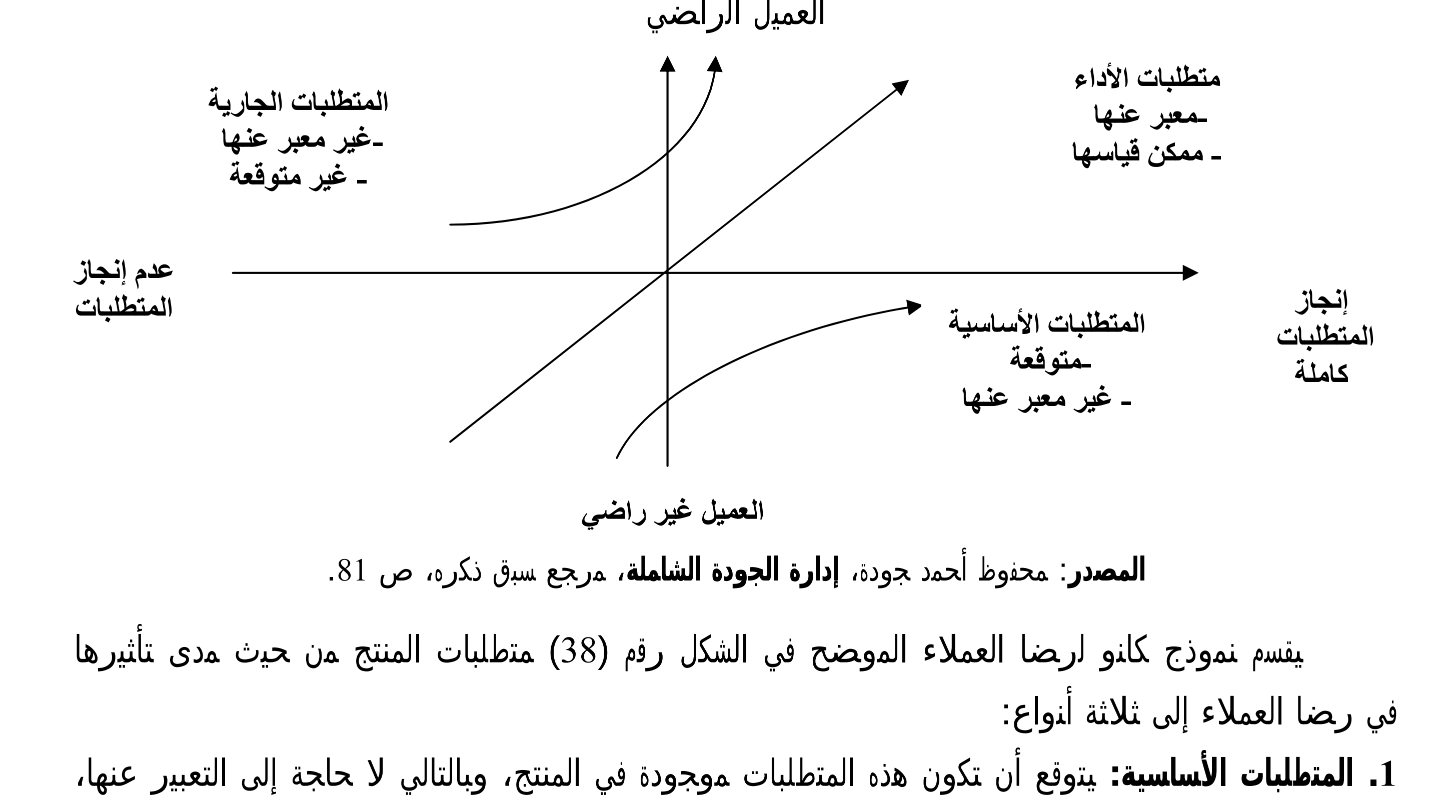
يعد تحقيق رضا العميل مفتاح نجاح أي منظمة، كما أنه خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة وهذا من خلال تحقيق التوجه بالعملاء ومشاركتهم في القرارات عن طريق إقامة بحوث لفهم حاجاتهم ورغباتهم، البيئة التنافسية وطبيعة السوق، كما أن فهم ودراسة سلوك العميل يقدم المعلومات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة.

المطلب الأول: متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في الرضا

إن قياس مستوى رضا العملاء يعتبر مهما بالنسبة لأي منظمة، لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها.

لكي تبلغ المنظمة هدفها والمتمثل في إرضاء عملائها يجب عليها أن تطلع على المتطلبات توفرها في المنتج والتي ستؤثر مباشرة في رضا عملائها، وقد جاء كانو بنموذج لرضا العميل الذي يفسر هذه المتطلبات كما يلي:

شكل رقم38: نموذج كانو لرضا العملاء



المصدر: محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يقسم نموذج كانو لرضا العملاء الموضح في الشكل رقم (38) متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع:

1. المتطلبات الأساسية: يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا، وبالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة (من المسلّم به أن تكون موجودة) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل.

2. متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس

بالعكس، هذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة. ويتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم كما هو مبين في الشكل رقم (38).

3. المتطلبات الجاذبة: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل، وكذلك فهي غير متوقعة من قبل العميل. إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.

وتستفيد إدارة المنظمة من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أن ذلك التصنيف يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للعميل.

ومن الجدير بالذكر أن لمستوى رضا العملاء تأثير على معدل ترك العملاء أو توقفهم عن التعامل مع المنظمة وعن شراء منتجاتها، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة، فإذا كان مستوى الرضا متدنيا فإن معدل ترك العملاء يكون أعلى مما يستدعي ضرورة إجراء تحليلات مفصلة لأسباب تدني مستوى الرضا ومحاولة إزالة تلك الأسباب لتصحيح المسار.

ولذلك تعمد المنظمة إلى قياس رضا عملائها حتى تتمكن من التعبير عن مدى نجاحها في التعامل معهم، كما يتبين لها مواقع القصور ويساعدها بذلك على تحسين وتعديل أخطائها.

المطلب الثاني: قياس مستوى رضا العميل

المنظمة الموجهة بالعملاء تنشط في بيئة الأعمال من أجل هدف محدد والمتمثل في إرضاء عملائها ومن أجل تقييم مدى نجاحها في تحقيق هدفها تلجأ لعدة أساليب لقياس رضا عملائها والتي نذكر منها:

2-1 القياسات الدقيقة:

التي بدورها تنقسم إلى:

2- 1-1 القياسات غير مباشرة: أطلقت عليها هذه التسمية لأنها لا تقيس رضا العميل بصورة مباشرة حيث نجد منها:

أولا- الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسبيا سهل إذا كانت مجموعة العملاء أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد العملاء إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المنظمة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة.

إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه المنظمة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، كمية المشتريات.

ثانيا- معدل الاحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء): يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

ثالثا- جلب عملاء جدد: تعمل المنظمة على قياس عدد عملائها الجدد، أو إجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد، وبذلك تتمكن من تحديد نسبة توسيع قاعدة عملائها الذي لا يتحقق إلا برضاهم عن منتجاتها.

رابعا- المردودية: لا ينبغي على المنظمات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط وإنما عليها الاهتمام بمردودية هذه الأنشطة. يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء

خامسا- تطور عدد العملاء: يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد عملاء المنظمة في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعات العملاء مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المنظمة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

سادسا- إجراء المقارنات البينية Benchmarking: إجراء المقارنات البينية لمستوى رضا العملاء في نفس المنظمة على أساس تاريخي يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا إلى الأحسن أو إلى الأسوأ. كما يمكن للإدارة أن تقوم بمقارنة مستوى رضا العملاء لديها مع مستوى الرضا عملاء لدى الشركات المنافسة أو بالنسبة لمعدل الصناعة أو بالمقارنة مع منظمة رائدة في مجال عمل المنظمة.

2-1-2-الدراسـات الكيـفيـة:

أولا: بحوث العميل الخفي"Le client mystère" : العميل الخفي تعد تقنية يستعان بهـا فـي مجـال الخدمات والتوزيع لقياس رضا العميل، يرتكز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور العميل، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والايجابية، في بعض الحالات هؤلاء العمـلاء المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا العميل بإبداء الشـكوى والاستياء أمام الموظف المقدّم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظـر، لمعرفـة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع[1].

المنظمة لا يجب أن تشغل عملاء حقيقيين وإنما تطلب من مديرها أو مسؤوليها أن يؤدوا من حـين لآخـر دور العميل الخفي، من أجل الحصول على خبرة ميدانية بخصوص الطريقة التي يعالج بهـا العميـل مختلـف المواقف.

[1] - Laurent Hermel, OP-CIT, p 13.

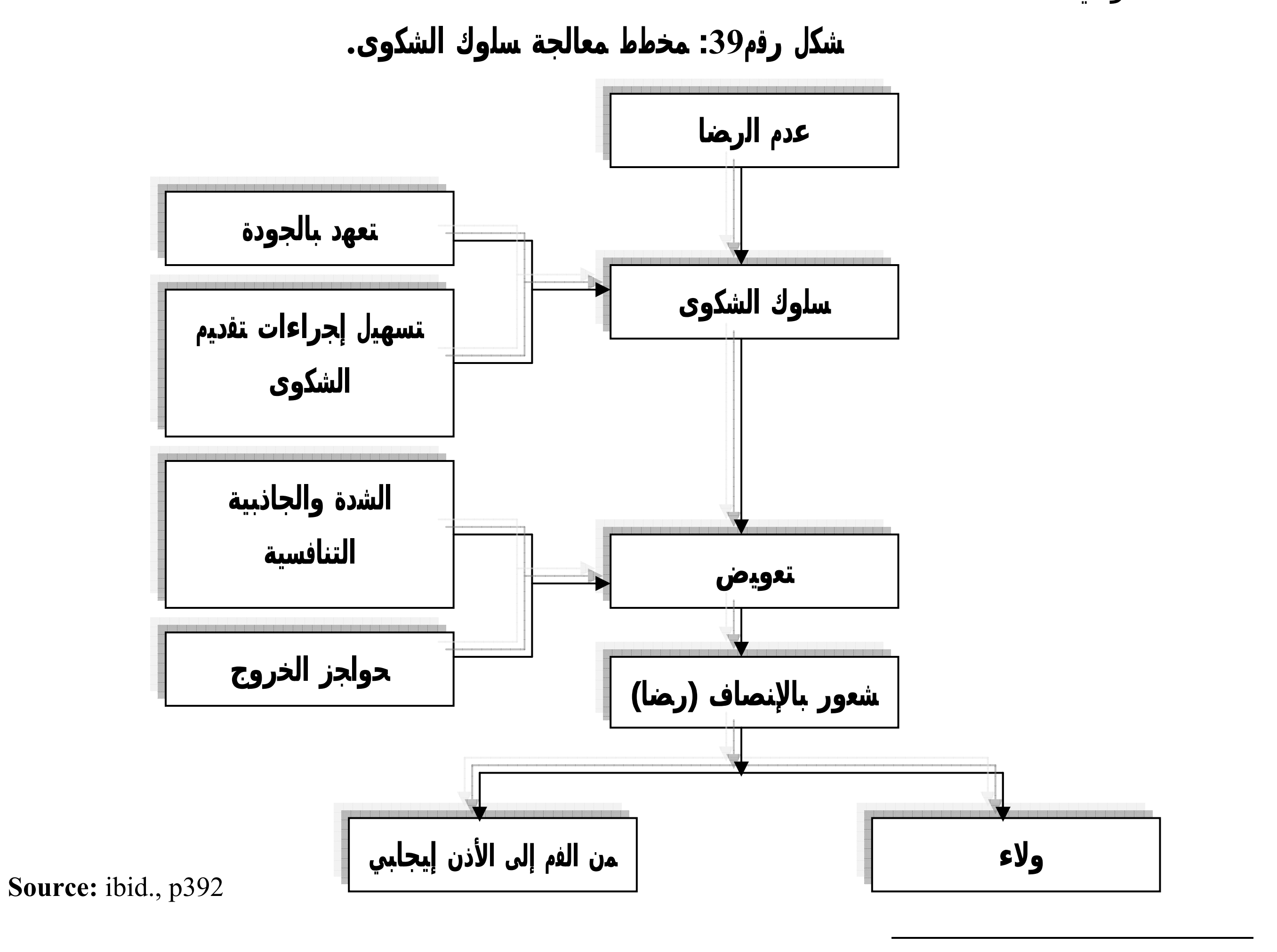
تعتمد المنظمة على تقنية العميل الخفي ليس لقياس رضا العميل مباشرة، وإنما للكشف عمّا إذا كانت المنظمة توفر شروط وظروف تحقيق مستوى الرضا، لكن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو كون السلوكيات تكون مفتعلة، وهذا ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليها.

ثانيا- معالجة شكوى العميل: يمكن للمنظمة الاعتماد على الشكوى لقياس رضا العميل حيث الشكوى تعتبر من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن استياء من انخفاض أداء المنتج، وتتضمن إدارة شكوى العميل جانبين: الجانب الشكلي والجانب التحليلي.

1- الجانب الشكلي: يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا، بتزايد عدد الشكاوى المقدمة، أو تركيزها على منتج أو خدمة معينة دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة[1].

2- الجانب التحليلي أو التسييري لشكوى العميل: [2] تقلدت إدارة شكوى العميل أهمية كبيرة في منح المنظمة مجال للتدخل وتدارك حالات عدم الرضا لأن الإشكال الأكبر الذي تواجهه المنظمة هو العميل غير الراضي الذي لا يبدي شكوى ، تقوم المنظمة بدراسة وتحليل الشكاوي المقدمة من أجل إبداء العمل على تصحيحها ، فإن استطاعت المنظمة أن تستخلص من الشكوى أسباب عدم الرضا والاستياء صار من السهل عليها معالجتها والتحول بالعميل غير الراضي إلى حالة من الرضا وربما الولاء حيث يكون مسار عملية معالجة الشكوى وفق المخطط الموالي:

شكل رقم39: مخطط معالجة سلوك الشكوى.



Source: ibid., p392

[1] -IBID, p 916.
[2] - Richard Landwin , OP-CIT, p 917.

يرى Werner felt وFornel أن العميل غير الراضي الذي يستفيد من تعويض ومعالجة الشكوى التـي قدمها يصبح عميل راضي ومستعد لتطوير اتصال من الفم إلى الأذن إيجابي ويفكر في إعادة الشـراء والـولاء للمنظمة أو العلامة.

بالنسبة للسلع المعمرة عدم الرضا قد يكون ناتجا عن عطب حقيقي في المنتج (جودة مدركة منخفضـة)، لكن يمكن أن ينتج عن عدم الاستعمال الجيد أو التشغيل الصحيح من طرف العميل، ولا شيء يثبت أن العميـل قادر على تحديد والتقييم بطريقة ملائمة طبيعة العطب وإسناد المسؤوليات، هذه الحالات المختلفة تسطر أهميـة تحليل وبشكل ملائم أصل ومبررات سلوك الشكوى من اجل إبداء المنظمة للتدخل المناسـبة والمتوافـق مـع الشكوى.

الأخذ بعين الاعتبار سلوك الشكوى ودراسته من طرف المنظمة من الرهانات الكبرى لان العملاء الـذين يطورون حالة الرضا بعد الإجابة عن شكواهم يبقـون في غالب الأحيان أوفياء، خاصة
إن لم يكن هناك ما يجبر العميل على تغيير المنتج أو العلامة أو المـنظمة كون الإجـابة التي قدمتها المنظمـة لمعالجة الشكوى أدركها العميل على أنها اهتمام وإنصاف، يولد لديه ارتياح نفسي ويخلق نوع من الثقة والتعلـق بالمنظمة أو العلامة، فيكون مستوى الرضا مرتفع مدعم بتعلق وثقة يقود بالضرورة إلى تنمية ولاء العميل[1].

ترتكز عملية معالجة شكوى العميل على الاستماع إليه وتحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم، حيث تقوم المنظمة في معالجة بعض الحالات باستدعاء العميل وإجراء حوار مباشر معه، وتقديم المنظمـة للإجابـة المناسبة يمكن أن تخلق مجموعة من الآثار هي[2]:

- إذا كانت الاستجابة الفعلية للمنظمة المدركة من طرف العميل مساوية لتوقعاته أو للإجابـة المعياريـة تتكون مشاعر الرضا لدى العميل أو يكون انحراف كبير عن مستوى عدم الرضا؛

- إذا كانت الاستجابة الفعلية للمنظمة والمدركة من طرف العميل أكبر مـن توقعاتـه أو مـن الإجابـة المعيارية، تتكون لدى العميل مستويات رضا عالية؛

- إذا كانت استجابة المنظمة ليست في مستوى توقعات العميل، تتكون لديه مشاعر تقارب حالة الرضا أو أن الانحراف عن مستوى عدم الرضا يكون بسيط، وتنشأ هذه الحالة الثالثة نتيجة مجموعة من الأسباب المحتملة هي:

- عدم الفهم الجيد من طرف المنظمة لأسباب الشكوى أو تحليل مضمون الشكوى بطريقة غير صحيحة؛
- أسباب الشكوى كانت وهمية لتبرير حالة عدم الرضا الاعتقادي؛
- عدم امتلاك العميل الكفاءة لمقارنة الوضع الحالي بمستوى استجابة المنظمة.

من خلال ما سبق ندرك أنه بإمكان المنظمة أن تستغل الشكوى لصالحها وهذا بتحليلها وتقديم تصـحيحات لأخطائها الذي ينتج عنها إرضاء عميلها هذا بتقديم إجابة صحيحة ومتوافقة مع الشكوى[3].

---

[1] - groupe XL, **"la satisfaction client"**, http://www.Xl.Fr/Lgroupe_xl/experiences.asp, p4

[2] - كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 66.

[3] - Philippe Détrie, **"Le client retrouve"**, Edition d'organisation, 1998, Paris, p 121.

ثالثا- بحوث العملاء المفقودين: تسعى المنظمة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف الآتية[1]:

- تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى العميل؛
- أسباب انقطاع بعض العملاء عن التعامل مع المنظمة.

يعتبر الهدف الثاني الدافع الأساسي للقيام ببحوث العملاء المفقودين، حيث تقوم المنظمة بإجراء مقابلات مع بعض العملاء الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك من أجل إجراء حوار والاستماع إلى إجابة العميل فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحول ومقاطعة منتجات أو علامة المنظمة، هذا بهدف معالجتها والتقليل من معدل فقدان عملائها، حيث المنظمة ملزمة بإتباع الخطوات الآتية[2]:

- يجب على المنظمة أولا تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالعملاء؛
- يجب على المنظمة أن تقدر إلى أيّ مدى تفقد من أرباح بفقدان عملائها،
- بعد معرفة الربح المفقود، على المنظمة تحديد التكلفة التي تتحملها من أجل القيام بالدراسة لاسترجاع العملاء المفقودين، ثم تقوم بمقارنة التكلفة بالربح المنتظر.

فإن كانت التكلفة أكبر من الربح، فلا جدوى من القيام بالدراسة.

- تقوم المنظمة باختيار مجموعة من العملاء المفقودين والاتصال بهم لإجراء مقابلات في شكل فردي أو مقابلات في شكل مجموعات، من أجل تحديد أسباب تخليهم عن المنظمة[3]؛
- معرفة الإجراءات التي يمكن اتخاذها، والتصرفات الواجب القيام بها من أجل التغلب على المشاكل التي طرحت من طرف العملاء الذين مستهم الدراسة.

تعتبر بحوث العملاء المفقودين من الدراسات النوعية ذات الأهمية البالغة، تظهر خصوصا في حالة العملاء الصناعيين حيث تعرف المنظمة كل عملائها، والعميل الواحد يشكل أصل هام من أصول المنظمة وفقدانه يتطلب تدخّل المنظمة واستجابتها السريعة، في حين في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك نادرا ما تستعمل مثل هذه البحوث.

2-2 الدراسة الكمية والنوعية:

القياسات غير الدقيقة لا تتعلق بدراسة سلوك العميل في حد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى العميل،لذلك أصبح من الضروري على المنظمة التقرب من عملائها وتحليل سلوكهم بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.و التي نذكر منها:

2-2-1- البحوث الاستطلاعية: يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروري للقيام بالبحث الكمي، فمنظمة ترغب في قياس رضا عملاءها يجب أن تحدد أولا ماذا ستقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة [4].

[1] - Laurent Hermel, op-cit, p 13.

[2]- محمد فريد الصحن،"**إدارة التسويق**"، ص 80.

[3] - Ibid, p 71.

[4]- ثابت عبد الرحمن إدريس،" **بحوث التسويق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 138

1- أهداف الدراسة:

أ- الأولويات لدى العميل: يهدف هذا القياس إلى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى العميل، ثم ترتيبها حسب أهميتها[1].

كأن نسأل العميل: ما هي العوامل التي تؤثر في اختيارك لمنظمة الطيران؟

ما هي العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لك في اختيار موضوع ما؟

ب- أداء المنظمة: تسعى المنظمة من خلال هذه المرحلة إلى معرفة العناصر التي تكوّن صورتها لدى العميل، وما يميزها عن المنافسين، وفي أغلب الأحيان يقدم العميل إجابات تكون مقاربة لإجابات المرحلة الأولى، لأن العميل يتوقع من اختياره لمنتج منظمة ما الحصول على كل ما هو مهم في رفع مستوى الرضا لديه

ج -التطلعات المستقبلية: تبرز أهمية هذه النقطة في حالة العميل الصناعي، حيث تسعى المنظمة لمعرفة اهتماماته وتنبؤاته المستقبلية، بمعنى التغيرات التي يمكن أن تحدثها على مجال عمله، وبالتالي تحاول المنظمة التكيف مستقبلا بشكل ملائم ويسمح بالحفاظ على هذا العميل الراضي، وكذا تجنب الأحداث والتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تسبب قطع العلاقة بين العميل والمنظمة[2].

2- التقنيات المعتمدة: تعتمد هذه الدراسة الاستطلاعية على تقنيتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات :

أ- المقابلة نصف موجهة(وجه لوجه): يتم إجراء مقابلات فردية مع العملاء وإجراء حوار يعالج فيه المستجوب مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول إليها.

ب- مقابلة المجموعة : يتم مقابلة مجموعات تضم حتى عشر أفراد، تستغرق وقتا أطول من المقابلة الفردية وأكبر تكلفة، تتطلب تقنيات تحليل وملاحظة واستماع كثيرة، تسمح المقابلات الجماعية بالحصول على أفكار المشاركين وتسهل التعبير عن اعتقاداتهم[3] على خلاف المقابلات الفردية أين يكون العميل محرج وليس من السهل عليه التعبير عن أفكاره.

3- اختيار العينة: لا يشترط في الدراسة الاستطلاعية أن تكون العينة دقيقة وممثلة للمجتمع المدروس، يجب أن تسمح فقط بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تسمح بإعداد استبيان الدراسة الكمية.

تسمح الدراسة الكيفية بتوفير معلومات لكنها غير كافية للمنظمة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن العميل، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للمنظمة مجال للاستجابة لكن بناء إستراتجية موجهة وصحيحة تتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكات، الاعتقادات...).

يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية:[4]

1- تحديد الأهداف؛

2- اختيار العينة؛

[1] -Oliver Netter, Negel Hill, OP-CIT, p 101.
[2] -ibid., p106.
[3] - Laurent Hermel, OP-CIT, p28.
[4] -Claude Dumeur, OP-CIT, p 59.

3- تحديد طرق الاستقصاء؛

4- إعداد استبيان؛

5- تجميع البيانات؛

6- تحليل النتائج وعرضها.

2-2-2- الدراسة النوعية: تسمى أيضا بدراسات الأعماق، هدفها الأساسي هو دراسة السلوك الذهني والفكري للأفراد وذلك بالكشف عن الأسباب الحقيقية والعميقة (المخفية) والكامنة وراء سلوك المستهلك للحصول على سلعة معينة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى محاولة التأثير على هذه الدوافع لزيادة الطلب على المنتجات ومن أهم التقنيات المستعملة:

أ- الملاحظة: تستخدم هذه الطريقة لمشاهدة ما يحدث في حينه وتسجيله في أجهزة مختلفة والملاحظة يمكن أن تكون بالعين أو بالوسائل التكنولوجية الحديثة، مثلا: بائع أو باحث يتبع شخص معين داخل محل تجاري ويراقب تصرفاته نحو منتوج معين ويراقب حركاته وخطواته بدقة وذلك بالعين المجردة سواء شراء أو عدمه،وملاحظة المستهلك نحو منتوج معين نحو التغليف أو السعر أو الاسم التجاري وتغيره نحو سلعة أخرى عندما تغير من السعر أو التغليف أو الاسم وذلك بدون الاستغناء عن ملاحظة التصرفات التي يقوم بها سواء نفسية أو خارجية أو حتى سلوكية.

ب- **المقابلات المفتوحة (الحرة)**: تتمثل أساسا في إجراء مقابلات مع العملاء الخارجيين مفتوحة، يقوم بها مختصون وتطرح فيها أسئلة وقد يكون بالإجابة عليها معلومات تفيد الباحث في معرفة الدوافع اللاشعورية لدى الأشخاص وذلك من خلال تحليل الباحث لهذه الأجوبة عادة لا تكون الأسئلة مدققة أو مباشرة ويطرح سؤال عام مثل: هل منتوج x هو جيد أم لا وليس، وهل هذه السلعة تستهلكها بكثرة، كم عدد المشتريات في الأسبوع، هل يعجبك ذوقه، سعره، تغليفه...، فهذه الأسئلة لا تطرح لأن المستجوب يمكن له أن يصعب عليه الإجابة ولا يمكن أن يرد بطريقة مدققة.

ج- المقابلات الجماعية: وهي كمية استكشافية يرمي إلى جمع عدة أفراد في مكان معين مريح (قاعدة ندوات، نزل،...) ويكون عدد الأشخاص يتراوح من 6 إلى 12 فردا أو لا يتجاوز 30 فردا يملكون معلومات معتبرة (مختصين في دراسة السوق، علماء نفس، أطر في مؤسسات تسويقية...) وليس مستهلكين عاديين والنقاش يسجل في أجهزة التسجيل الخاصة بذلك وهذه الدراسة يمكن من خلالها استخلاص نتائج مفيدة وتساعد المؤسسات على تحسين قدراتها المسؤولية أي فرد بتعليق بسيط يمكن أن يؤدي إلى سلسلة ردود أفعال قد تؤدي إلى أفكار جديدة والدوافع العميقة التي يسعى المجتمعون إلى معرفتها.

د- أساليب التصاميم والرسوم (الاختبارات الموضوعية): يتم استخدام في هذه الطريقة الصور وذلك من أجل الحصول وإظهارها إلى المستثمر بغية الحصول على أجوبة تحدد الدوافع المختلفة التي يمكن أن تقدم على سلوك المستهلك ومن بين هذه الطرق نجد:

1- أساليب التفهم: وهو عرض الصور التي تتمثل في عرض سلسلة من الصور على المستقصي منهم من أجل إبداء رأيهم حول هذه الصور أو هذه المواقف الموجودة في الصور أو أن يتخيل حديثا يدور بين الأفراد الذين تم إظهار لهم هذه الصور.

2- **اختبارات التجميع**: مثال: إذا أراد الباحث معرفة الصورة التي يكونها الأفراد عن مختلف أنواع السيارات يقوم بما يلي:

- تقديم للمقابل مجموعة من الصور لمختلف السيارات وعلامتها.
- تقدم للمقابل صور لشخصيات متنوعة (عامل بسيط، رياضي، رجل أعمال ناجح، سياسي...) ثم بعد ذلك يطلب من الأشخاص بالربط بكل شخص والسيارة المناسبة.

3- **اختبار إكمال الجملة (العبارات)**: أسلوب إكمال الباحث ويقوم بكتابة عبارات معينة ولا يكملها ويطلب من المستقصي منه أو من الأشخاص بإكمال ذلك: مثال: سيارة...، الأشخاص الذين يركبون BMW...، كوكاكولا...، الأشخاص الذين يقودون السيارات المكشوفة...

هذه الطريقة تتميز بالسهولة والدقة في الأجوبة الذي قد يحصل عليها الباحث بإتباع هذه الطريقة.

2-2-3- الدراسة الكمية: الدراسة الكمية تعتمد على استعمال العينات وهنا بصفة عامة: **السحب الشامل** الـذي يقصد به أن العينة تساوي المجتمع المدروس وبالتالي كل عناصر المجتمع سيمسهم البحث وتتميز بدقة كبيـرة لكنها مكلفة و تستغرق وقتا. يمكن تطبيقها في حالة مجتمع صغير أما إذا كـان كبيـرا يختـار عينـة ويقـوم بدراستها. لإتمام مثل هذه الدراسة يجب إتباع المراحل التالية:

1/- تحديد أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛
- قياس مستوى الرضا عن أداء المنظمة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛
- قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المنظمة؛
- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المنظمة.

2/- اختيار العينة: عينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة، ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

1. **مراحل عملية المعاينة**: والتي تتبع ثلاث مراحل أساسية:

- تحديد مجتمع دراسة: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.
- إطار المعاينة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.
- وحدة المعاينة.

2. **اعتبارات تحديد حجم العينة**: تتمثل في:

- الهدف من البحث.
- تكلفة الدراسة.
- اعتبارات الزمن المرتبطة بالدراسة.
- أساليب تحليل "إن طرق تحليل البيانات تؤثر على تحديد نوع وحجم العينة لأنه في حالة تحليل بيانات تعتمد على متغير واحد يمكن الاعتماد على أبسط طرق التحليل وبالتالي يمكن زيادة حجم العينة، أما إذا كانت دراسة البيانات تعتمد على متغيرات عديدة لا يمكن تحديد حجم العينة.

3. **تحديد حجم العينة**: لتحديد حجم العينة هناك قانون $N \geq \frac{4PQ}{\varepsilon 2}$

$$n\varepsilon \geq 4pq \Rightarrow \varepsilon = \frac{4pq}{n} \Rightarrow \varepsilon = \sqrt{\frac{4pq}{n}}$$

n: تمثل حجم العينة.

p: تمثل النسبة الملاحظة داخل العينة (نسبة العناصر الذين يتمتعون في العينة بالخصائص المرادة).

q= 1 - p

ε: يمثل درجة الخطأ المقبول.

ملاحظة:

لحساب حجم العينة: يجب تحديد مستوى الخطأ المسموح به أو تحديد مستوى الثقة والشائعة الاستعمال هـي **1٪ ، 5٪ ، 10٪** .

إضافة للطريقة المقترحة هناك عدة طرق إحصائية يمكن اعتمادها لحساب حجم العينة.

- بعد اختيار إحدى الطرق السابقة للقيام بعملية السحب، يجب أن يراعي في تحديد حجم العينة ما يلي[1]:
  - تكلفة المعاينة والتي تتناسب طردا مع حجم العينة؛
  - الوقت المتاح لإجراء الدراسة؛
  - شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة، هاتف، استبيان إداري)؛
  - الأعمال المنجزة انطلاقـا من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمـة وإسـتراتيجية استلزمت مستوى دقة عالي وبالتالي حجم عينة اكبر.

3/- أنواع العينات: هناك نوعين أساسيين من العينات: احتمالية وغير احتمالية.

1)- **الاحتمالية (العشوائية)**: كل فرد له نفس الحظوظ لكي يكون ضمن الأشخاص الذين يقام معهم الاستجواب وهناك عدة طرق مستعملة:

أ. **العينة المنتظمة**: حيث يتم سحب مفرداتها من مجتمع الدراسة لاستخدام مدى منتظم معين وذلك بعد إعداد قائمة خاصة بمجتمع الدراسة وإعطاء كل عنصر رقما خاصا وتتم إتباع المراحل التالية:

1- يتم اختيار المفردة الأولى بصورة عشوائية.

2- يتم إضافة رقم ثابت إلى المفردة الأولى التي سبق اختيارها عشوائيا.

3- تتوقف الفئات التي يتم تحديدها على خصائص مجتمع الدراسة فكلما كانت هذه الخصائص متباينة يفضل زيادة الفئات من خلال تقليل مدى الفئة أو المدى المنتظر للفئة.

4- تحديد مدى الفئة (المنتظم):

1/ حجم مجتمع الدراسة $= 1/ \frac{N}{n}$

حجم العينة

[1] - p. Kotler, b. Dubois, OP-CIT, p142.

ب. العينة الطبقية: والتي يعتمد فيها على إتباع المراحل التالية:

1- يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقا لخصائص معينة.

2- يتم تحديد الوزن النسبي لكل الطبقات من مجموع طبقات مجتمع الدراسة.

3- تراعي هذه الطريقة الأوزان النسبية للطبقات عند تحديد نصيب كل طبقة من مفردات العينة.

4- يتم سحب مفردات العينة من كل طبقة بصورة عشوائية.

ج. العينة العنقدية (عينة المجموعات): وتسمى العينة العشوائية المتعددة المراحل وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- تقسيم مجتمع الدراسة إلى تقسيمات رئيسية أو إلى فئات متعددة.
- إجراء تقسيمات فرعية أخرى على مراحل متتابعة وفق معايير مناسبة مع كل مرحلة.
- الاختيارات لجميع مراحل التقسيم للمجتمع تتم بصورة عشوائية.

د. عينة المساحة: تعتمد على الخرائط المساحية (surface) في اختيار المفردات وتمر بالإجراءات التالية:

1- تحديد مجتمع البحث جغرافيا مثل المدن.

2- سحب بعض المدن أو الأحياء أو الشوارع عشوائيا باستخدام الخرائط المساحية.

3- يتم استقصاء (استجواب) جميع مفردات الأحياء أو الشوارع المختارة.

2)- **غير احتمالية: غير العشوائية**

على عكس العينات الاحتمالية لا تعطى لكل مفردات مجتمع الدراسة نفس الحظوظ لأن يكونوا ضمن العينة المستجوبة وإنما يتم الاعتماد على قواعد أساسها:

- خصائص المستقصي منهم.
- اختيار الباحث وتقديره الشخصي.

ومن أهم هذه العينات لدينا:

1- العينة المسيرة (سهلة المنال): وتستعمل هذه الطريقة بصفة شائعة في حالة البحوث الاستطلاعية الهادفة إلى تجميع بعض المعلومات الأولية.

2**- العينة الحصصية (طريقة الحصص):** وتعتبر من أكثر الطرق استعمالا في بحوث التسويق حيث يركز الباحث عند قيامه باختيار مفردات العينة على عدة خصائص معينة مرتبطة بموضوع البحث وتساعد على خدمة أهداف البحث ومن بين هذه الخصائص التي يمكن أن يعتمد القائم بالبحث عليها: السن، المهنة، الحالة الاجتماعية، الدخل، الموقع الجغرافي...، وتتصف العينة (عينة الحصص) بمجموعة من الخصائص التي بإمكان الباحث من خلالها أن يقسم مجتمع الدراسة إلى فئات أو مجموعات اعتمادا على تلك الخصائص كما أن هذه الخصائص تتميز بسهولة معرفتها وتحديدها وبالتالي تحديد حجم العينة.

3**- عينة المسار**: القائم بالبحث يتسلم من مدير البحث طريقة الاختيار لمفردات العينة التي سوف يجري معها الاستجواب وذلك وفق مسار معين محدد مسبقا وكمثال على ذلك أن الباحث متحصل على نقطة بداية الدراسة من قبل المدير وتكن مثلا الشارع رقم "x" وطلب منه أن يسير على الرصيف الأيمن ويقابل الأسر "يقوم

باستجواب" وفقا لتوزيع محدد مثال المنازل رقم 10، 20، 30... وهذه الطريقة نادرة الاستعمال في بحوث التسويق.

2-2-4 الاستقصاء:

1- تعريف الاستبيان:

- الاستبيان هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات طابع رسمي يتم تحديدها وصياغتها وترتيبها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف البحث أو الدراسة.

- عبارة عن استمارة تضم مجموعة من الأسئلة موجهة لمجموعة من الأشخاص قصد معرفة رأيهم في قضية ما.

2- مراحل تعداد الاستبيان:

المرحلة 1: تحديد الإطار العام الذي يحكم تصميم قائمة الاستقصاء وتتمثل في:

أ- تحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها بوضوح.

ب- تحديد وتوصيف مجتمع أو عينة الدراسة التي يتم جمع البيانات والمعلومات منها.

ج- تحديد الأسلوب الأمثل الذي سوف نستخدمه لجمع البيانات حسب خصائص الأفراد الذين نستجوبهم.

المرحلة 2: تحديد محتوى الأسئلة التي يتضمنها قائمة الاستقصاء وتضم المراحل التالية:

أ- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات.

ب- تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع ومتغيرات الدراسة.

ج- التأكد من قدرة السؤال على توفير وإيجاد البيانات والمعلومات المطلوبة.

د- تحديد مدى قدرة المستقصي منه على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة نظرا لأن هناك بعض العوائق التي لا تسمح بتقديم البيانات الصحيحة ومن بينها.

- عدم القدرة على تقديم إجابات عن الأسئلة بصورة واضحة ومحددة كأن نقول للمستقصي منه ما هي المزايا التي تنفرد بها المنظمة x ؟ لماذا اشترى هذا المنتوج؟

- عدم المعرفة بطبيعة الأسئلة مثلا: ما هي دوافع الشراء في أسرتكم؟ ما هو متوسط دخل الأقارب؟.

- صعوبة تذكر بعض الأشياء ونسيانها مثلا: ما هو عدد الوجبات السريعة الجاهزة التي تناولتها خلال الشهر الماضي؟.

هـ- تحديد مدى استعداد المستقصي منه لتقديم إجابات دقيقة وصحيحة.

المرحلة 3: الانتهاء إلى الصياغة الملائمة للأسئلة والتي تتم بمراعاة أمور متعددة من بينها:

أ- مدى إمكانية المستقصي منه على فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل مثلا: أن تسأله عن iso.

ب- مدى وجود كلمات أو تعبيرات أو صياغات تؤدي إلى التحيز من المستقصي منه (طرح أسئلة إيحائية)، أليس حقيقة أنها جيدة ؟

ج- مدى تضمين الأسئلة (احتواء الأسئلة) أو بعضها أو كافة البدائل المحتملة للإجابة للاختيار من بينها، وكمثال على ذلك إذا حققت الشركات العامة خسائر بصفة مستمرة هل ترى أنه من الأفضل أن يتم بيع هذه الشركات.

د- إلى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال كمثال: ما هو رأيك في إضافة بعض الكماليات (الخيارات) الحديثة على السيارة التي تنتجها المنظمة SNVI وبالتالي قد تكون الإجابات مختلفة من فرد إلى فرد آخر وبالتالي الردود على النحو التالي مثلا: أوافق تماما، لا أوافق على الإطلاق، غير محدد لا يعلم لأن كل شخص وطريقة بناءه للفرضية.

هـ- هل تم تحديد ومراعاة الإطار الثقافي أو الفكري للمستقصي منه عند صياغة الأسئلة.

3- **سمات الاستقصاء الجيد**:

من سماته احتواء الاستقصاء على أسئلة تغطي جميع البيانات التي يتم البحث عنها.

- الإيجاز والبساطة والاتفاق مع اللغة التي يفهمها المستقصي منه.
- من الأحسن تجنب البيانات التي لا تتفق مع هدف البحث.
- تجنب عيوب صياغة الأسئلة التي سوف نذكرها فيما بعد والمتمثلة أساسا:

1- عدم طرح قضيتين في سؤال واحد.

2- تجنب الأسئلة الإيحائية.

3- تجنب الأسئلة الشخصية.

- أن يتضمن الاستقصاء أسئلة تستهدف التأكد من صحة إجابات المستقصي منه.
- أن تكون الأسئلة سهلة التبويب والتحليل.

4- **أنواع أسئلة الاستقصاء**:

لا يوجد نموذج معين يجب إتباعه وإنما هناك عنصرين أساسيين يجب على أساسها اختيار الأسئلة:

- موضوع الدراسة.
- نوع وسيلة جمع البيانات الميدانية (هاتف، مقابلة وجها لوجه...).

➤ **أنواع الأسئلة**:

1. **السؤال المفتوح**: وهو ذلك السؤال الذي يجب على المستقصي منه وفقا لرغبته وبأسلوبه الخاص دون التقيد بإجابات محددة مسبقا وكمثال على ذلك:

-لماذا اشتريت سيارة من نوع Renault

-ما رأيك في تلفاز من نوع ENIE.

من مزاياها: تسمح بإيضاح جوانب موضوع السؤال، تستعمل هذه الطريقة لفترة في الدراسات الاستطلاعية والبحوث الهادفة إلى التعرف على دوافع قرار المستقصي منه.

من عيوبها: صعوبة تفريق وتبويب وتحليل الإجابات نظرا لتنوعها.

عملية تلخيص الإجابات تخضع للإدراك الشخصي للقائم بالبحث وهذا ما قد يؤدي إلى التحيز في تفسير النتائج.

2. **السؤال المغلق:** هو ذلك السؤال الذي تحدد أجوبته مسبقا بحيث يختار المستقصي منه من بينها وتأخذ عدة أشكال.

أ. **السؤال المغلق الأحادي الإجابة**: مثلا:

هل كل منتجات مؤسستكم تصدر إلى الخارج ؟ لا ☐ نعم ☐

كم عدد الأطفال لدى سيادتك ؟ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ فوق 5☐

ب. **السؤال المغلق متعدد الإجابات**: في هذه الحالة يطلب من المستقصي منه الاختيار للإجابة أو عدة إجابات تناسبه وكمثال:

أي العوامل التالية تؤثر في اختيار سيادتكم للسيارة التي تشترونها - اللون، العلامة، السعر، الجودة، استغلال البنزين.

ج. **أسئلة السلم:** يهدف إلى التعرف على مدى قوة اتجاهات المستقصي منه نحو موضوع معين وكمثال على ذلك:

أ/- سلم Lekert : هو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول بخمس درجات مرتبة بشكل تصاعدي كالآتي:

غير مقبول جدا | **غير مقبول** | **لا مقبول ولا مرفوض** | **مقبول** | **مقبول جدا**

ب/- سلم Verbal[1]: يتشابه في أساسه مع سلم **Lekert**، بغرض بناء السلم نستعمل كلمات لتعيين درجة الاعتقاد المدروسة، في قياسات الرضا المفاهيم المدروسة هي الأهمية والرضا**.**

- **الأهمية**:

غير مهم | **غير مهم قليلا** | **لا مهم ولا غير مهم** | **مهم قليلا** | **مقبول جدا**

- **الرضا**:

جدا غير راض | **غير راض قليلا** | **لا راض ولا غير راض** | **راض قليلا** | **راض جدا**

ج- /سلم Sémantique (القيم المعنوية): يعرف على انه درجات اعتقاد موزعة بين كلمتين وعلى خلاف السلمين السابقين يتضمن هذا السلم سبع درجات بدل خمس، المجيب على السلم يحدد قوة اعتقاده بتقييم قرب أو بعد الدرجة عن الكلمتين على جانبي السلم.

[1] - Yves Evrard, Bernard Pras," **Market**", DANOD, Paris, 3ème édition, 2003, p 275.

- الأهمية:

ليس مهم أبدا | | | | | | مهم جدا

- الأداء:

جد صعب | | | | | | جد سهل

د- **السلم غير المتدرج Non Gradués**: لا يختلف عن سلم **Sémantique** كثيرا فقط كون الـدرجات غير المعلمة تستبدل بخط مستمر غير مدرج.

غير مهم جدا ← مهم جدا

هـ - **السلم Ordinale**: يطلب من المجيب الترتيب على أساس تفضيلي أو الأهمية قوة اعتقـاده فيمـا يخص العوامل المعطاة:

مثال: في حجز الغرفة.

الرمز	الخاصية الايجابية	الرتبة	ترتيبك لها.
س	- سهولة الحجز	1	غ
خ	- خدمة مناسبة	2	س
غ	- غرفة جيدة	3	خ

و- **السلم Simalto (التوقيتي)**: يستعمل غالبا في المقابلات الفردية وليس في الاستبيان الإداري يسـمح بمقارنة أداء المنظمة بالمنافسين.

د. **أسئلة الترتيب**: (التنقيط) حيث بهذه الطريقة قد يطلب من المستقصي منه ترتيب عدة عوامل وفقا لتفضيله لها أو وفقا لأهميتها بالنسبة له وكمثال:

بافتراض سيادتك المسؤول عن زيادة مبيعات المنتج أ، فالرجاء ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها لك بحيث تعطي رقم 1 لأكثر العوامل أهمية، رقم 2 للعامل الذي يليه ...الخ.

مثلا: الإعلان □ تنشيط □ المبيعات □ السعر □ التوزيع □

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

بإسقاط سلم التنقيط على سلم القيم المعنوية نجد:

1= غير راض جدا (كليا).

10= راض جدا.

3. **السؤال المغلق والمفتوح معا:** هو ذلك السؤال الذي يحدد له إجابات مسبقة وتترك أيضا الحرية للمستقصي منه لإضافة إجابات أخرى يراها ضرورية كمثال: في حالة وجود نية أو استعداد لدى سيادتك لشراء سلعة معمرة خلال العام القادم فأي السلع التالية تنوي الشراء: سيارة □ تلفاز □ فيديو □ ثلاجة □ أخرى □

5- **الجوانب الشكلية للاستبيان:** (لقائمة الاستقصاء)

1. استخدام ورق جيد للطبع.
2. أن تكون الطباعة جيدة والكلمات مقروءة بشكل واضح.
3. أن تطبع الأسئلة من جهة واحدة (وجهة واحدة من الورق المستخدم).
4. أن يتم التفريق بين شكل أحرف كتابة الأسئلة بحروف أكبر.
5. في حالة توجيه أسئلة مفتوحة من الضروري ترك مساحة كافية للإجابة لأن عكس ذلك يجعل المستقصي منه يشعر بعدم أهمية إجابته.
6. يجب طرح مساحات كافية بين الأسئلة حرصا على عدم تداخلها.
7. يجب ترقيم الأسئلة بشكل متسلسل والصفحات.
8. المراجعة الجيدة للطباعة والتأكد من خلوها من الأخطاء المطبعية واللغوية.

6- **طرق جمع بيانات الاستقصاء:**

قبل إعداد الاستبيان ، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينـة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطريقة صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء هي:

- **عن طريق الهاتف:** يتميز الاستقصاء الهاتفي عن باقي الطرق بما يلي[1]**:**
  - عدم وجود المستجوَب وجها لوجه مع المستجوِب يمنحه حرية أكبر في الإجابة والتعبير؛
  - معدل الإجابات مرتفع؛
  - تتميز هذه الطريقة بالسرعة وتكلفة أقل مقارنة بالمقابلة؛
  - إلغاء مشكل المسافات والبعد في الاتصال ببعض عناصر العينة.

  إلا أن الاستقصاء بالهاتف يتميز ببعض العيوب منها:
  - مدة الاستقصاء قصيرة ولا تسمح بطرح القدر الكافي من الأسئلة؛
  - يتعذر في بعض الحالات الحصول على أرقام هاتف المستجوبين، ومنهم من لا يملك هاتف؛
  - يتطلب الاستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة وموجهة.
- **عن طريق المقابلة وجها لوجه (الشخصية):** من ايجابيات المقابلة نجد:
  - تسمح للمستجوب فهم كل الأسئلة؛
  - يمكن طرح أسئلة طويلة ومعقدة لأنه بإمكان المستجوب الشرح الشرح؛
  - تسهل عملية تحديد العينة العشوائية باستقصاء في المنزل أو المكاتب؛
  - معدل الإجابات يكون مرتفع بالمقارنة مع الطرق الأخرى.

[1] - Philippe Détrie, OP-CIT, p 128.

إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من السلبيات المتمثل في:

- تكلفتها مرتفعة خاصة إذا كان حجم العينة كبيرا ويتطلب وقتا طويلا؛
- الأسئلة الشخصية تبدو محرجة في حالة المقابلة؛
- تتطلب مستجوبين متمرسين وذوي تجربة.
- النسبة للمقابلة التي تجرى في الطريق أو المحلات تتميز بضيق الوقت تتطلب أسئلة دقيقة ومختصرة.

- **عن طريق البريد: (المراسلة)**
- **ميليتال، انترنت**

يتم إرسال الاستبيانات عن طريق البريد أو الانترنيت أو تسليم باليد، تعتبر هذه الطريق الأكثر استعمالا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك بالنظر إلى حجم العينة الذي يكون كبير وبالتالي الطريقتين السابقتين تصبح مكلفة[1] وعيب هذه الطريق يكمن في طول المدة التي تستغرقها إضافة إلى انخفاض معدل الإجابات.

يتضمن الاستبيان مقدمة وخاتمة:

مقدمة: وتتضمن شرح أسباب الدراسة والهدف منها، وتستعمل أحيانا للقضاء على بعض التخوفات التي يمكن أن تمنع العميل من الإجابة، كأن تتعهد المنظمة بالسرية والحفاظ على معلوماته الشخصية.

خاتمة: وتتضمن كلمة شكر للمجيب على تعاونه وتسجيل بعض الانطباعات الخارجة عن موضوع الاستبيان.

2-2-5 تجميع البيانات: بعد القيام بالمقابلات أو الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، والتي تحتاج إلى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها كمادة جاهزة لصناعة القرار.

2-2-6- تحليل البيانات وعرضها: يتم تحليل البيانات انطلاقا من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل **SPSS, EVIEWS** ...، ويتضمن التحليل عدة مستويات:

- مقاييس الأهمية والأولوية لدى العميل؛
- متوسطة الأهمية بالنسبة لكل عنصر على حدى؛
- مقاييس الرضا، ومستويات الرضا عن كل عنصر؛
- الرضا الإجمالي للعميل عن أداء المنظمة؛
- الرضا الكلي للعيّنة المدروسة عن أداء المنظمة؛
- مقارنة أهمية كل عنصر بأداء المنظمة.

من خلال ما ورد في هذا المبحث ندرك الأهمية البالغة لقياس رضا العميل والمتمثلة في ما يلي[2]:

- يسمح للمنظمة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى العميل؛
- وسيلة لقياس أداء المنظمة من منظور العميل ومقارنته بالمنافسين؛

[1] - ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 108.

[2] - Oliver Netter, Nigel Hill, OPCIT, p 312.

- يعتبر قياس الرضا وسيلة فعالة لجلب وتركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء العميل، خاصة في مجال الخدمات والتوزيع؛

- قياس الرضا يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها وتركيز موارد المنظمة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا العميل؛

- الفهم الجيد لحاجات وأولويات العميل تعطي القاعدة لأغلب القرارات التسييرية؛

- يسمح قياس الرضا باختيار الأدوات والوسائل الأكثر فعالية في تحسينه.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل تحسين الرضا

إن عملية تحقيق رضا العميل وحدها لا تكفي بل يجب قياسه للتعرف على درجته والمتغيرات التي تتحكم فيه لإجراء تحسينات مستمرة عليها لمواكبة التطور المستمر الحاصل في حاجات ورغبات العملاء.

1.3. أدوات تحسين الرضا:

والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أولا: الجودة المدركة: يمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي (من جانب المنظمة) والقياس من جانب العملاء فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة العميل أو المنظمة والتي تتمثل في:[1]

المرحلة الأولى: إن العميل المستقبلي له توقعات وما على المنظمة إلا البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم يقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات العملاء.

المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما نفرض المشاركة الفعالة للعميل نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المنظمة.

إن الجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، وفيما بعد يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة. يمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.

أهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في العميل الخفي الذي يعتبر عميل وهمي والذي له دور أساسي في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

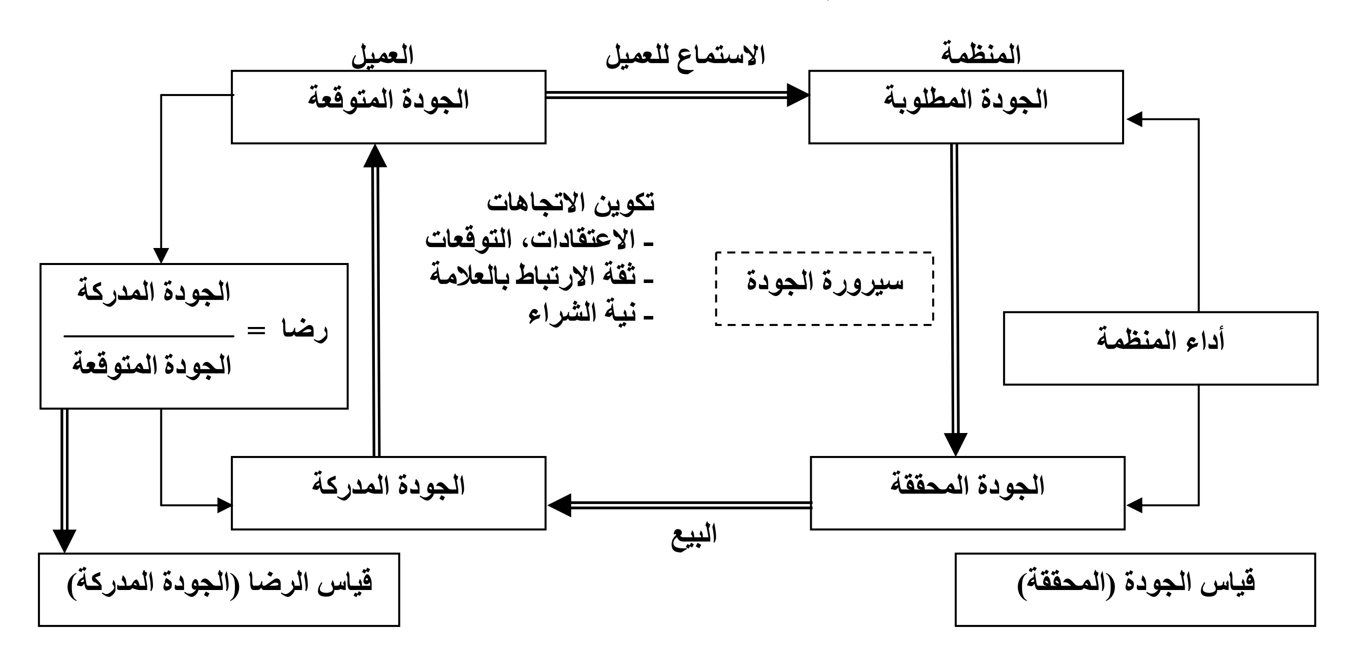
المرحلة الثالثة: تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للعميل وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للعميل بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة المشتراة ببناء إدراك (الجودة المدركة) والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها العميل عن الجودة.

المرحلة الرابعة: تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للعميل حول المنظمة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما نحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

[1] Lourent Hermel, op.cit, p 11.

يمكن تلخيص المراحل الأربعة السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم 40: قياس الأداء وقياس الرضا



المصدر: Daniel Ray, op.cit, p 35

إن تحسين رضا العميل عن الجودة يتم من خلال:

- ✓ تقليص بين الفروقات والإدراك حتى تتطابق؛
- ✓ خلق فجوات إيجابية على مستوى طول كل السلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة ووصولا إليها أين تكون الإدراكات أكبر من التوقعات.

ثانيا: متابعة العميل: لكي تتمكن المنظمة من بناء علاقة متينة مع عملائها يجب عليها أن لا تتوقف عند مستوى تقديم المنتج بل تواصل مسيرتها بمتابعة العميل إلى ما بعد ذلك بإقامة علاقات شخصية معه وهذا بأخذ خصوصياته من مرحلة ما قبل التصميم إلى بعد التسليم ولتحقيق هذه الغاية لا بد للمنظمة أن تعتمد أسلوب الاستماع اليقظ.

إن الاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وفي دراسة أجراها Tj Peter وزميله Waterman على أنجح 43 منظمة منها منظمة IBM، 3M، Dupont وغيرها، توصل الباحثان إلى تمييز 8 خصائص مشتركة بين هذه المنظمات هي السبب في النجاح الباهر الذي حققته، وكانت الخاصية الثانية هي القرب من العميل وضرورة الاستماع لآرائه واقتراحاته.

وهناك إجمالا العديد من أساليب الاستماع إلى العميل منها:

- ♦ المقابلات الشخصية.
- ♦ الاستبيانات.

♦ مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: قد تقوم المنظمة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لمساهمته في حل مشاكل الجودة، ورأي العميل هنا ضروري لأن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يهم الإدارة الاستماع لوجهة نظره.

♦ نظام الاقتراحات: لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء، فشركات الطيران توزع بطاقات في نهاية الرحلة تسأل فيها المسافرين عن رأيهم في الخدمات المقدمة لهم وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم، وكثير من المنظمات تضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز من المنظمة، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة.

ومن الجدير بالذكر أنه ينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه الاقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل المنظمة لدراستها وإقرار إمكانية تطبيقها.

ثالثا- تحليل عدم الرضا: لا يمكن للمنظمة أن تتوقف عند مرحلة اكتشافها لعدم رضا عملائها بل يجب البحث وراء مسببات هذا الشعور السلبي لتنطلق من نتائج تحليل هذه الأسباب لتعمل على تصحيح وتصويب عملياتها

2.3. وسائل تحسين الرضا:

حتى ببلوغ رضا العميل لا يجب التوقف عند هذا المستوى لأن هذا الأخير يعيش في بيئة تتميز بالتطور المستمر والتي تؤثر مباشرة في رغباته لذلك أصبح من الضروري على المنظمة ضمان الرضا المستمر لعملائها بانتهاجها لأحد الوسائل التالية:

أولا- وظيفة الجودة: تعد هذه الأداة من أصعب أدوات الجودة الشاملة لأنها تربط بين طرفين أساسيين هما العميل الخارجي والعملية الإنتاجية، أي كيفية ترجمة رغبة العميل إلى خصائص للجودة تدخل ضمن المنتج.

تعرف وظيفة انتشار الجودة على أنه نظام يقوم بترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات ملائمة بالنسبة للمنظمة وذلك في كل مرحلة ابتداء بالبحث، تصميم المنتج، وتطويره ثم التصنيع، التوزيع، التخزين، التسويق، ثم المبيعات والخدمات.[1]

تعمل وظيفة انتشار الجودة على الاستماع للعميل والتأكد من أنه المصدر الرئيسي والمستمر للمعلومات خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج، كما أنها تساعد المنظمات في وضع وتطوير استراتيجيات طويلة الأجل وخططها التشغيلية.

إن تطبيق وظيفة انتشار الجودة يعتمد على أداة تسمى بيت الجودة وهي تتكون من عدة خطوات هي:[2]

الخطوة الأولى: تحويل احتياجات العملاء إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الذي يحقق تلك الاحتياجات. إن نجاح هذه الخطوة يتوقف على تحقيق الاتصال الكفء مع:

- نشاط التسويق؛
- نشاط التصميم؛
- نشاط العمليات (الإنتاج).

الخطوة الثانية: تحديد من هم العملاء.

[1] رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص 118.

[2] علي السلمي: " إدارة الجودة الشاملة "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 78-79.

الخطوة الثالثة: تحديد ماذا يريد العملاء (احتياجات).

الخطوة الرابعة: تحديد كيف يتم تحقيق احتياجات العملاء بالإضافة إلى تحديد خصائص المنتج وخصائص العملية المحققة لها.

إن الخطوات الثلاثة الأخيرة يمكن تسجيلها على شكل بيت الجودة.

شكل رقم 41: بيت الجودة

تفاعلات فنية

احتياجات العميل			متطلبات التصميم الفني	ترتيب الأولويات لدى العميل
أولوية	تفاصيل	مقياس للأهمية	مدى التوافق بين احتياجات العميل ومتطلبات التصميم الفني	مقارنة الاحتياجات بالتصميم
الترتيب من ناحية فنية أو تكاليف			مقارنة التصميم بالتكلفة	
النمط الأفضل لدى المنافسين				
القيم المستهدفة فنيا بما في ذلك التكلفة				

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 80.

ثانيا- مصفوفة تحسين الجودة: هدف هذه المصفوفة تحديد مستوى رضا العملاء بدقة من خلال قياس مستوى أداء المنتج أو الخدمة المقدمة

شكل رقم 42: مصفوفة تحسين الجودة

مجالات القياس	طريقة القياس	النقاط											الأداء الفعلي	النقاط	الوزن	القيمة
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

دليل الجودة
الفترة الحالية
الفترة السابقة
التغيير

المصدر: رشا عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص 124.

تحتوي مصفوفة تحسين الجودة على:

- العمود الأول من المصفوفة يمثل مجالات القياس مثل جودة الصيانة، جودة التحسين، إدراك العميل، أما العمود الثاني يعبر عن طريقة القياس مثل تقارير الشكاوي، بحوث الرضا، نسبة قبول المنتج ... الخ
- قلب المصفوفة يشمل أحد عشر عمودا تمثل مستويات الأداء المقيسة والتي تتراوح بين الصفر والعشرة التي يتم حسابها من خلال الفرق بين الأداء الفعلي والمقاييس المحددة مسبقا والمتفق عليها مع العملاء.

♦ إن الأعمدة الأربعة الأخيرة تشتمل على:

❖ الأداء الفعلي لكل مجال من مجالات القياس خلال فترة معينة؛

❖ النقاط المحسوبة للأداء الفعلي خلال فترة القياس؛

❖ الوزن يمس كل مجال من مجالات القياس ويتم استخدامه كمضاعف للوقوف على مستوى معنوية كل مجال من المجالات.

إن تحديد وزن كل مجال يتم من خلال إجراء مفاوضات مع العملاء حيث تتاح لهم فرصة للتعبير عن أكثر المجالات أهمية بالنسبة لهم أي أن تحدد الأولويات.

❖ القيمة الخاصة بكل مجال من المجالات هي عبارة عن حاصل ضرب النقاط في الوزن ثم يتم تجميع قيم عمود القيمة ليعبر عن رقم دليل الجودة للفترة محل القياس كما حدد الرقم الأكبر الممكن لدليل الجودة بألف نقطة.

يمكن اعتبار عملية القياس أداة يتم استخدامها من أجل تركيز مجهودات التحسين على المجالات التي لها أهمية بالنسبة للعملاء.

يكمن أهم مبدأ لنجاح هذه العملية هو إشراك العملاء فيها وقياس كل ما له علاقة مباشرة باحتياجاتهم.

ثالثا- برامج بحوث المساعدات الفنية: يتمثل الغرض من برامج بحوث المساعدات الفنية في تحسين قدرة المنظمة على إرضاء عملائها من خلال تحقيق المعادلة التالية:

القيام بالعمل الصحيح من أول مرة + إدارة فعالة للاتصال بالعملاء = تعظيم رضا العملاء

إن تحقيق المعادلة السابقة يتم من خلال الخطوات التالية التي حددها Goodman وآخرون والتي تتمثل في:[1]

♦ تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق، والعمليات وتحليل نظم هدفها إعادة توجيه المنظمة ومتابعة تقدمها.

♦ القيام بحوث القياس المقارن للتحول من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي.

♦ تقييم الأنظمة الحالية للمنظمة والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة العميل ومعالجة الشكوى وهذا بغرض تجنب شكاوي العملاء من خلال إنجاز عمل صحيح من أول مرة بالإضافة إلى أن النظام الفعال لتسيير الشكاوي يساعد العملاء غير الراضين بالإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لتمكين المنظمة من تحديد المشاكل وإجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلا وهذا بغرض إعادة العميل والاحتفاظ بولائه.

♦ تنفيذ الخطوات السابقة.

♦ تدريب العملاء الداخليين من مختلف المستويات سواء الأمامية أو الخلفية لتنمية قدراتهم لتمكينهم من الاستفادة من تقارير رضا العميل ومعالجة الشكاوي لتطوير أنظمتهم وإمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.

[1] رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص 125.

خلاصة الفصل الثاني:

النظرة للعميل وكيفية تحقيق رضاه تطورت بتطور مفهوم التسويق، ففي ظل الفكر التسويقي الكلاسيكي كانت المنظمة تنتج ما تراه ذا جودة وبالتالي يحقق رضا العميل حيث لم يكن لهذا الأخير أي دور في التأثير على قرارات المنظمة فيما يخص ما تنتجه، إلا أن المنظمة أدركت أن سبب وجودها هو إرضاء عملائها وليس الإنتاج. وبالتالي تقديم حلول لمشاكل العميل بدل منتجات، عن طريق إنتاج منتجات تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته ورغباته وتوقعاته وهذا من خلال إجراء بحوث التسويق للتعرف عليها وبذلك وضع معالم الإستراتيجية التسويقية الفعالة، ففي هذه المرحلة أصبحت المنظمة تنظر للجودة من وجهة نظر العملاء وليس من وجهة نظرها وبدلا من أن ننتج ما تعتقد أن العميل في حاجة إليه عليها أن تكتشف ما يرغبه فتقدمه له بهدف خلق عملاء جدد والاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم وزرع فيهم شعور الولاء.

يعد سلوك الرضا أو عدم الرضا ناتج عن المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي وهو يمثل رد فعل أو التصرف الصادر عن العميل أثناء مرحلة ما بعد الشراء أي الرضا ناتج عن مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي الذي قدمته المنظمة، وإن كان الرضا يعود على المنظمة بالفائدة والربحية بالنظر إلى ما ينجر عنه من سلوكيات إيجابية كالاتصال من الفم إلى الأذن إيجابي، تكرار عملية الشراء، الولاء للعلامة أو المنتج، فلا يحق للمنظمة التركيز على الرضا وتجاهل عدم الرضا فهو يخلف آثار سلبية كمقاطعة المنظمة، اللجوء إلى جهات الدفاع عن حقوق العميل.

لذلك وجب على المنظمة دراسة وتحليل سلوك عدم الرضا لفهم الأسباب التي أدت إلى استياء العميل وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك من العملاء من يعبر عن حالة عدم الرضا بالشكوى كما أن هناك من لا يعبر عن هذا الشعور وأصبح من الضروري على المنظمة اكتشافه.

لتحديد رضا أو عدم رضا العميل المنظمة تعتمد على الدراسات والقياسات الخاصة برضا العميل، سواء انطلاقا من المعطيات الداخلية في المنظمة أو بالقيام بالبحوث الميدانية وهي الأكثر دلالة وتمنح المنظمة مجالا أدق للتدخل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها وكذا رضا العميل.

الفصل الثالث
كيفية تحقيق وتقييم رضا العميل

المبحث الأول: القيمة أساس خلق الجودة

المبحث الثاني: عرض عام للخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الثالث: تحليل رضا العميل عن جودة خدمة الخطوط الجوية الجزائرية

تمهيد:

تعيش الجزائر حاليا مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية تمر خلالها تدريجيا من اقتصاد مخطط وطريقة عمل قائمة على أساس الاحتكار إلى الانفتاح على المنافسة الخارجية المتميزة بالسرعة والابتكار، مما استلزم فتح أبواب السوق الجزائرية على الخارج وإعادة النظر في الاستراتيجيات المعمول بها وتصور إستراتيجية جديدة بحيث تكفل الاستجابة السريعة لتطورات المحيط الخارجية، وترفع من القدرات التنافسية لمنظماتنا في السوق الحرة التي تتصف بمقاييس اقتصاد السوق والتي تعمل على الخوصصة على شكل فتح رأس المال بالإضافة إلى أشكال أخرى لتبني هذا النظام، ولتحقيق هذا يجب إزالة القواعد والإجراءات التي تقيد هذه المنظمات في بناء سياسة عملية وإحلال منهج آخر أكثر واقعية وفعالية لا تقوم على أساس مجموعة من ردود الأفعال فقط لمواجهة المشاكل والأزمات.

إن المنظمة الخدمية كغيرها من المنظمات الجزائرية تعمل على تحقيق هذه الإرادة للتمكن من الانسجام مع المعايير الدولية، خاصة مع توجه الاهتمامات مؤخرا إلى قطاع الخدمات لكونه يشكل مصدرا هاما لمداخيل إضافية في المجال الاقتصادي للتنمية الشاملة.

ولبلوغ هذا الهدف يستوجب إعطاء كل عنصر من هذا المحيط الاقتصادي الجديد الأهمية التي يستحقها. ومنظمة الخطوط الجوية الجزائرية كغيرها من المنظمات الوطنية تأثرت هي الأخرى بالتحويلات الاقتصادية، فمن مرحلة احتكار دامت ثلاث عشريات من الزمن ها هي اليوم تعيش تحريرا في قطاع النقل الجوي على أساس الانتقال إلى اقتصاد السوق.

هذا الأخير أعطى فرصة هامة للمستثمرين الأجانب والخواص في هذا المجال بإظهار مقدرتهم وفعاليتهم في جو تنافسي كبير قصد مواجهة مختلف التحديات التي يفرضها المحيط الذي تنمو فيه، فإنه يستوجب على المنظمة تنظيم تهيئة نفسها بالطريقة التي تسمح لها بالمحافظة على حصتها سواء في السوق الداخلي أو الخارجي.

وتعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها، كما تساهم أيضا في تحقيق رضاهم ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المنظمة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي.

سنحاول في الفصل الموالي الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يمكن للمنظمة أن تجعل عملية التوجه نحو العميل سهلة التجسيد؟
- كيف تنظر الخطوط الجوية الجزائرية للثنائية الجودة/رضا العميل؟
- ماهو حكم العميل عن الخدمة المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية؟

المبحث الأول: القيمة أساس خلق الجودة

أصبح العميل يعتمد في تقييمه للمنتجات على المقارنة بين المنفعة التي يحصل عليها من استهلاكه للمنتج مع تكلفة الحصول عليه، والفرق الناتج عن هذه المقارنة يعبّر عنه بالقيمة المدركة، فالقيمة تعتبر أساسا لتحقيق الجودة وبذلك المنظمة تسعى إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه.

المطلب الأول: تحليل التوجّه نحو خلق القيمة

إذا كان توجه المنظمة نحو منطق خلق القيمة للعميل عبارة عن حالة من التطور عرفتها المنظمة، يقودنا هذا إلى الإيمان بوجود منطق كان سائدا من قبل أو أنه لا يزال موازيا لمنطق القيمة ومن خلال هذا المطلب يمكن أن نلقي نظرة على التوجهات السابقة للتوجه نحو القيمة[1].

1-1 مراحل تطور التوجه نحو خلق القيمة:

1-1-1- منطق الحجم logique de volume ومنطق فائض السعر logique de premium :

في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي فرض على المنظمة منطقين لإرضاء العميل، الأول يتعلق بالسعر كمتغير ومفتاح للتفوق، والثاني يرتبط الجودة في أول قائمة اهتمامات المنظمة. هذين المنطقين أعطيا فوائد غير محدودة في تجزئة السوق إلى مجموعتين غير متنافستين.

المجموعة الأولى هم عملاء حساسين للسعر فقط، والآخرين حساسين للجودة فقط، فقلم من نوع **BIC** أو قلم من نوع **Mant Blanc** يؤديان نفس وظيفة الكتابة، ساعة **Swatch** أو ساعة **Rolex** كلاهما تعطيان التوقيت، إلا أنها ثنائيات لا تعمل في نفس المجموعة، وبالتالي ليست متنافسة.

تخفيض تكاليف المنتج بزيادة الحجم (اقتصاديات السلم)، كان إلى غاية الستينات من القرن الماضي مفتاح الإستراتيجية التنافسية، فبامتلاك المنظمة لميزة تنافسية في التكاليف تسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية في السعر، والنتيجة الحتمية هي زيادة الحصة السوقية وبالتالي تغطية الربح الوحدوي المنخفض عن طريق العدد الكبير من الوحدات المباعة.

سنوات من بعد، مشروع **PIMS**[*] قدم إحصائيات تأخذ بعين الاعتبار الجودة التي أصبحت البديل الوحيد للحصة السوقية، امتلاك المنظمة لميزة تنافسية بالجودة تسمح لها ببيع منتجاتها بسعر مرتفع ومضاعفة العدد المنخفض من الوحدات المباعة بهامش ربح وحدوي مرتفع جدا، أحسن تموقع تنافسي كان محل بحث من طرف المنظمة كان عن طريق التحكم في التكاليف أو الجودة العالية لأن امتلاك أحد الميزتين مرتبط بإنتاجيتها وأدائها.

في هذا الإطار تمّ وضع عدة نماذج تحليلية للوضعيتين، في مقدمتها النموذج الذي طوّره **(Boston Consulting Group)** بإشراف الباحث **Michel Porter** الذي وضع مخطط للمنطقين اللذان ميزا السلوك الاستراتيجي للمنظمات في السنوات السابقة، ويرتكز كل منطق على وجود علاقة بين متغيرين.

1- حاتم نجود، "**تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه - دراسة حالة NCA**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007 ، ص45.

[*] (Projet Impact of Market Stratégie): دراسة أثر المتغيرات الإستراتيجية الهامة على الربح.

المنطق الأول: العلاقة بين التكاليف وحجم الإنتاج؛

المنطق الثاني: العلاقة بين السعر(الجودة) والطلب.

و كل منطق يفرض تحقق عدة فرضيات.

1- المنطق الأول: منطق الحجم

يربط هذا المنطق بين متغيرين هما التكلفة وحجم الإنتاج، استمر خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي، ينطلق من الفرضيات الآتية:

- التكلفة الوحدوية للمنتج جزء كبير منها يتحدد بالإنتاج المتراكم؛
- زيادة حجم الإنتاج يخفض التكاليف وهذا ينعكس على السعر ويسمح دائما بتقديم عرض منخفض السعر كما هو موضح في المنحنى الموالي:

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 46.

- العميل حساس للسعر فقط
- السعر يخلق الطلب لذا يجب تخفيضه بسرعة مقارنة بالمنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية.

2- المنطق الثاني: منطق فائض السعر (Premium)

يربط هذا المنطق العلاقة بين الطلب والسعر، ظهر خلال سنوات الثمانينات من القرن الماضي، يحقق هذا المنطق ميزة تنافسية للمنظمة بالجودة ويرتكز على الفرضيات الآتية:

- الجودة مكلفة جدا والعميل كوّن علاقة بين السعر وجودة المنتج؛
- العميل حساس للجودة ومستعد لدفع السعر المرتفع؛
- إمكانية الحصول عند كل مستوى من السعر على قطاع من عملاء محتملين.

يبين المنحنى المقابل أنه كلما ارتفع مستوى الجودة ومعه بشكل منطقي سعر المنتج ينخفض الطلب وهذا ما يؤثر سلبا على الوضع التنافسي للمنظمة بالشكل الآتي:

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 46.

استحوذ كلا المنطقين على إستراتيجية المنظمات ولقد أثبتت التجربة في كل مرة فشلها خاصة مع تزايـد حاجات العميل وقدرته على الربط بين المتغيرات، وهذا الفشل كان بسبب مساوئ جوهرية منها:

- يفرض المنطق الأول أن الرضا يساوي السعر والمنطق الثاني يرى انه يساوي الجودة العالية لكن عجز كل منهما عن تحديد أسباب عدم الرضا؛

- في الحقيقة أنّ كلا المنطقين في جوهرهما لا يحققان الرضا بل ينقصان من حالة عدم الرضا؛

- تموقع المنظمات كان أقل استقرارا في المدى البعيد كونه يرتكز على متغير واحد يفترض أن وضعيات التميز هي وضعية واحدة فقط ، هذا ما يحد من حركية المنظمة؛

- كل منطق يحمي أقوى المنافسين من منافسيه في القطاع أو في القطاع الثاني لكنه لن يضمن له الحماية من منافس استطاع أن يتميز بتوليفة (السعر / الجودة) أو ما يعرف بمنطق خلق القيمة.

1-1-2- انتقاد منطق الحجم ومنطق فائض السعر: يعمل منطق القيمة وفق التوليفة (جـودة/سـعر) التـي تعرف بتوليفة القيمة، فجودة المنتج تعبر عن قدرة المنتج في تحقيق مجموعة من المنافع للعميل، أما السعر فهو القيمة المادية التي يكون العميل مستعد لدفعها مقابل مستوى معين من الجودة ، على أساس أن مستوى الجـودة يجب أن يبرر السعر[1].

بعد أن ثبت قصر التصور الذي يقسم السوق إلى قطاعين، قطاع حساس للسعر فقط وقطاع حساس للجودة فقط باختلال وضعيات العديد من المنظمات، ندرك أنه يوجد قطاع جديد هم عملاء حساسين للسعر والجودة معا ويعرفون بعملاء القيمة.

السؤال الذي يطرح: لماذا لا يمكن أن تعتبر مستهلكي القطاع الأول (حساسين للسعر فقـط) ومسـتهلكي القطاع الثاني (حساسين للجودة فقط) مستهلكي قيمة.

يمكن إعطاء الجواب على هذا السؤال بشكل واضح بالعودة إلى الشكل رقم (43) (محددات القيمة المدركة) لاستخلاص الاستنتاجين الآتيين:

أ- المجموعة الحساسة للسعر:

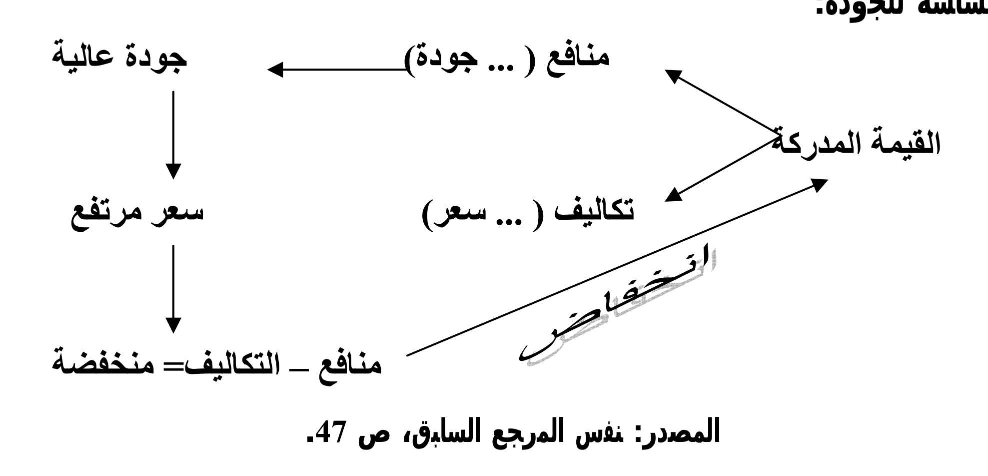
القيمة المدركة
تكاليف (... سعر)
سعر منخفض
منافع (... جودة)
جودة منخفضة
منافع – التكاليف= منخفضة
انخفاض

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 47.

فانخفاض السعر ينتج بالضرورة انخفاض كبير في الجودة المدركة وهذا يقود بطبيعة الحال إلى انخفاض الفرق بين مجموع المنافع والتكاليف وبالتالي انخفاض القيمة المدركة.

[1]-نفس المرجع السابق،ص47..

ب- المجموعة الحساسة للجودة:



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 47.

من الواضح أن الجودة العالية تسمح بتحقيق زيادة ملحوظة في المنافع المتحصل عليها إلاّ أنه في الجهة المقابلة ونظرا للارتفاع الكبير في للسعر الناجم عن تكاليف الجودة العالية من جهته أدى إلى زيادة كبيرة في التكاليف المحتملة، وهذا يحول دون ارتفاع في الفرق بين إجمالي المنافع والتكاليف وبالتالي تكون نفس النتيجة السابقة بتحقيق قيمة مدركة منخفضة.

1-2- الوضعية الإستراتيجية للتوجه نحو خلق القيمة:

نشأ التوجه نحو خلق القيمة للعميل من تحولين هامين هما[1]:

1-2-1- التحول من الجودة إلى القيمة: **Lexus, Hugo Boos, Porcshe** هي منظمات رائدة تتموقع في **Lux***، تبحث الآن عن إرضاء تشكيلة جديدة من العملاء أقل حساسية من عملائهم الحاليين للجودة وأقل استعدادا لدفع السعر المرتفع من اجل الخروج من وضعية لم تعد تسمح بتغطية الزيادة في التكاليف الثابتة، للتوجه نحو السوق بقيمة أكبر وإعطاء قيمة لميزتها التنافسية ضمنت هذه المنظمات إستراتيجية فكرة سعر أقل مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية، لجعله مقبول لدى عميل القيمة الذي أصبح يميز حتى أسواق **Lux***.

مجال صناعة السيارات يسمح بتسليط الضوء على آلية التحول نحو القيمة انطلاقا من تموقع **Premium**، إذا أدركت المنظمات الأوروبية والأمريكية حتمية هذا التحول نتيجة المنافسة الكبيرة التي أعلنتها المنظمات اليابانية في الأسعار وبجودة ليست بعيدة عن الجودة الأوروبية والأمريكية.

لأنه في الجهة المقابلة للتموقع بالقيمة لا وجود لتموقع آخر مناسب، إلاّ أن هذا الأخير لا يمنع من كون الأسواق لا تزال مقسمة إلى ثلاث قطاعات:

- **أسواق الحجم**: عملاء محتملين بإمكانهم فقط تبرير الجودة المنخفضة بالسعر المنخفض؛
- **أسواق Premium:** تراجع وركود عدد العملاء المحتملين؛
- **أسواق القيمة**: تشكيلة جديدة من العملاء انحرفت عن القطاعين الآخرين وجعلت **Mercede Benz** تتجه من أعلى التشكيلة، نحو دخول قطاع القيمة بالتّخفيض في التكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة المدركة.

---

[1]. نفس المرجع السابق ،ص48.

* Lux: علامات تتميز بالجودة العالية جدا موجهة لفئة معينة في السوق.

1-2-2- التحول من الحجم إلى القيمة: هذا التحول يعتبر أصعب من التحول من الجودة، إلاّ أن المنظمات الآسيوية للسيارات أثبتت إمكانية التوجه من الحجم إلى القيمة، حيث أضافوا إلى سياراتهم (منتج في منطق الحجم) اليوم جودة مدركة أعلى من دون تعديلات كبيرة في المنتج وركزوا على الخدمات المرافقة من دون ارتفاع في السعر، إضافة إلى تمديد فترة الضمان إلى 3 سنوات.

إلا أن هذا لا يعتبر سهلا بالنسبة لجميع المنظمات، فما يجب فهمه هو أن التحول من منطق الحجم إلى منطق القيمة صعب ويتطلب وقتا طويلا، من التحول من **Premium** إلى القيمة، لأن تخفيض التكاليف مسألة داخلية ويمكن للمنظمة التحكم به، على العكس الزيادة في الجودة فهي تتوقف على إدراك العميل وهو ما يصعب على المنظمة التحكم فيه، إضافة إلى أن عوامل أخرى تندرج ضمن الجودة المدركة كصورة العلامة أو المنظمة التي تمثل مزايا تنافسية مستدامة تتطلب وقتا طويلا لبنائها.

إلا انه يمكن للمنظمات المتوجهة بمنطق الحجم استغلال جزء من أرباحها الكبيرة التي تحققها في تحسين جودة منتجاتها وجذب "عميل القيمة" الأكثر ربحية من العميل الحساس للسعر فقط.

انطلاقا مما سبق يتبادر إلى أذهاننا السؤال المتمثل فيما يلي:

ما المقصود بالقيمة؟

1-3 أساسيات حول القيمة:

1-3-1 تعريف القيمة: تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين والاختصاصيين والتي سنستعرض منها الآتي:

- حسب Zeilhmal تعد القيمة: التقييم العام لأهمية المنتج أو الخدمة من قبل العميل، وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.[1]
- حسب Kotler القيمة تتمثل في: "الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية"، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها العميل من المنتج. أما التكلفة فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها العميل2. كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 43: محددات القيمة

Source : P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p67.

[1] Jokung Octave : « **Introduction au management de la valeur** », op.cit, p 33.
[2] P. Kotler, Dubois, op.cit, p 66.

يوضح الشكل رقم (43) محددين أساسين للقيمة المدركة أو المقدمة للعميل هما:

أ- القيم الكلية: تتلخص القيم التي يحصل عليها العميل في العناصر الآتية[1]:

- قيمة المنتج : هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج ، مثل الصلابة، مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل الاعتمادية ، القدرة على الأداء لفترة طويلة.

جدول رقم(11): قيم المنتج

المجال	المستوى	القيمة
العرض	**الإنتاج والتسويق**	**قيمة التكلفة valeur de coût:** بمعنى أن كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، البحث والتطوير، تسويق المنتج يجب أن تكون مدرجة ضمن سعر التكلفة، لأنه يعتبر مرجع لتقدير القيمة المادية للمنتج.
الطلب	**استهلاك واستعمال**	**قيمة استعمالية valeur d'usage :** تتعلق بالخدمات المتحصل عليها من المنتج والمرتبطة بقدراته وخصائصه الذاتية. مثال: آلة طباعة في المنظمة تجنبها جهد ومصاريف إضافية في التنقل إلى الناشر.
	المضمون الرمزي	**القيمة المعنوية valeur d'estime** : فكرة مرتبطة بصورة المنتج التي يحصل عليها العميل، وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل منتج عنده قيمة معنوية تكون لديه قيمة استعمالية. مثال : لدى جامع الطوابع البريدية، طابع نادر له قيمة معنوية كبيرة في حين قيمته الاستعمالية منعدمة.
السوق	**المعاملات**	**قيمة تبادلية valeur d'échange:** تتعلق هذه القيمة بإمكانية مفاوضة المنتج، وهذا مرتبط أساسا بمنتج لديه سعر يقبل في السوق. مثال : سيارة عمرها أكثر من 10 سنوات بحالة جيدة ، تكون لديها قيمة تبادله ضعيفة على عكس القيمة الاستعمالية تكون مرتفعة.

Source: ibid, p155**.**

- قيمة الخدمة: هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها العميل مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة ، توفر قطع الغيار في مجال أجهزة والمجال الميكانيكي.

- قيمة الأفراد: تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المنظمة ، وما يمارسونه من تأثير على سلوك العميل وتقييمه للمنتج ، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المنظمة والعميل وبناء علاقة طويلة المدى.

[1]- محمد فريد الصحن، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 67.

-**قيمة التصور الذهني:** تشكل صورة العلامة والمنظمة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها العميـل والتي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي والبعد الاجتماعي الذي يحققه العميل مـن اقتنـاء المنتج (المتعة ، التفاخر...).

ب- مجموع التكاليف: تتمثل التكاليف التي يتحملها العميل من أجل الحصول على المنتج فيما يلي[1]:

- **التكلفة المالية**: تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.
- **تكلفة الوقت**: تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى العميل دائما لتقليصه.
- **تكلفة الطاقة**: من اجل الحصول على المنتج يبذل العميل عدة مجهودات في عمليـة البحث أو التنقل
- **التكلفة النفسية**: تعتبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين وانتقاداتهم لقرار الشراء.

مما سبق شرحه نستنتج أنه بالنسبة للعميل، فإن شراء منتج ما يسمح له بتلبية احتياجاته وتحقيق رغباته، فعملية الشراء هذه تؤدي إلى عدة نتائج إيجابية يندفع من خلالها العميل، ولكن أيضا تنجم عنها عدة نتائج سلبية يتحملها هذا الأخير والتي يعد سعر الشراء أهمها.

وقد أثبتت عدة دراسات في التسويق في قطاعات معينة بأن العميل يكون حساسا أكثر لزيادة الفوائد المحصل عليها مقارنة بالخسائر التي يتحملها لدى اقتناء منتج أو خدمة ما.

وفي المقابل، فإن بعض المنظمات تسعى إلى تقليص حجم الخسائر والتضحيات التي يتحملها العميل للحصول على منتجاتها أو خدماتها، وذلك بهدف تعظيم القيمة التي يتحصل عليها، بتقليص السعر مثلا أو إجراءات تسهيلات في تقديم طلبات الشراء أو آجال التسليم.

- يعرفها Guy Audigier على أنها " متغير يزداد بتلبية حاجات العميل أو انخفاض تكلفة المنتج "[2].

ونستخلص من التعاريف السابقة على أن القيمة تمثل قدرة المنتج على تلبية حاجات العميل في حدود إمكانياته.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن القيمة لا تعني القيمة المادية والمالية فقط، إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها، فالمنظمة تقوم بإضافة قيمة لكل من:

- **العملاء**: إذ تقدم لهم المنظمة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم.
- **العاملين**: إذ تمنحهم المنظمة قيمة بتوفير الجوّ والبيئة الملائمة على التقدم والتطور، وكذا تقرير وتقييم جهود هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.
- **أصحاب الأسهم**: ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم وكذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

ولهذا فالمنظمة تصب اهتماماتها على البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية أو معنوية في المنتج لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة معها لضمان نجاحها.

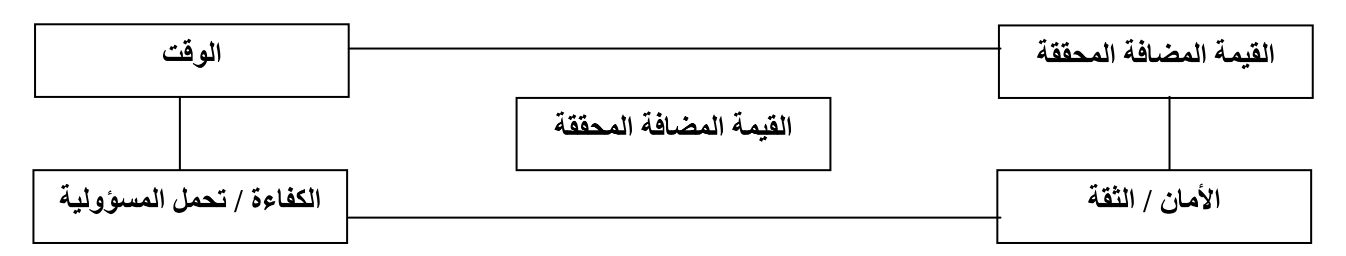
وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن التحدث عن القيمة دون إبراز مكوناتها.

2-3-1 مكونات القيمة: يمكن حصر مكونات القيمة المضافة التي تقدمها المنظمة لعملائها في أربع مكونات كما يلي:

[1] - كوتلر وآخرون،"**التسويق**" مرجع سابق، ص 192.

[2] Guy Audigier : op.cit, p 155.

شكل رقم 44: المكونات الأربع للقيمة المضافة



المصدر:

Bouayad Anis et D'andre Emmanuel : « **Stratégie et métier de l'entreprise : pourquoi et comment définir le métier de notre entreprise** », ed Dunod, Paris, 2000, p 58.

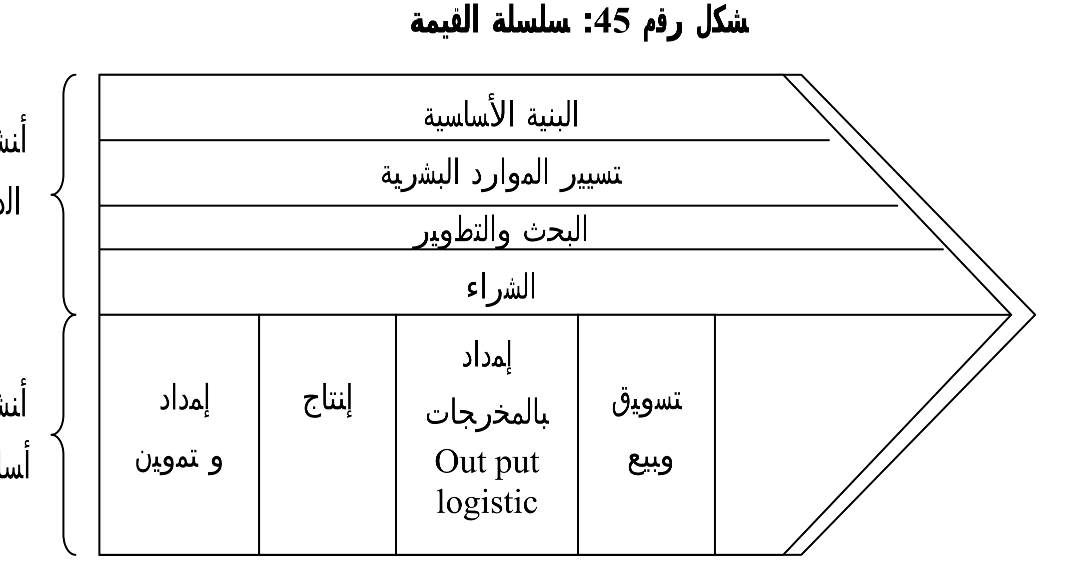
يتضح من خلال الشكل أن القيمة المضافة تتحقق من خلال توفير أربع مكونات أساسية في المنتج، والتي تتمثل في الوقت الملائم لتقديم هذا المنتج، توفير شروط الأمان فيها بهدف تعزيز ثقة العميل فيما تقدمه له المنظمة، بالإضافة إلى كفاءة المنتج في أداء المهمة التي يرغب فيها العميل، وكذا تلبية رغباته وتوقعاته أو حتى تجاوز هذه التوقعات.

من الملاحظ أن المنظمة تجتهد لتحقيق مطابقة أفضل بين المنتج واحتياجات العميل وحتى تبلغ هكذا مستوى عليها اعتماد أساليب تحليل القيمة.

1-3-3 أساليب تحليل القيمة: يمكن التمييز بين أسلوبين أساسيين في تحليل القيمة وهما:

أ. سلسلة القيمة لـ Porter: ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق ... الخ) وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المنظمة وذلك انطلاقا من تكوين الأفكار ووصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للعميل، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين وهما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم التي تؤهل المنظمة لتقديم القيمة المنتظرة من طرف العميل. ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لسلسلة القيمة:

شكل رقم 45: سلسلة القيمة



Source : p. Kotler, b. Dubois, op-cit, p 76.

تتضمن سلسلة القيمة الموضّحة في الشكل رقم(45) مجموعتين من الأنشطة هي:

1- الأنشطة الأساسية: تضم الأنشطة الأساسية مختاف الوظائف ذات العلاقة المباشرة بـالمنتج والتـي تمثـل المنشأ الأساسي لمختاف العناصر المكونة للقيمة المقدمة للعميل

2- الأنشطة الفرعية "وظائف الدعم": تسميتها بالأنشطة الفرعية لا يعني تهميشها أو التقليل من أهميتهـا فـي عملية خلق القيمة، بل هي أنشطة مكملة للأنشطة الأساسية، ولا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها، القائمة طويلة وقد سلط **Porter** الضوء على أربعة أنشطة هي[1] :

- البنية الأساسية.
- تسيير الموارد البشرية.
- البحث والتطوير.
- الشراء.

يتم ترجمة القيمة التي تقدمها المنظمة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات. يجب أن يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى عالي، فعلى المنظمة أن تقوم بتحديد والتركيز على أنشطة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها، كما على المنظمة أن تطور من الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخفيض موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم المنظمة فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة.

ب. تحليل الموارد والكفاءات: تعتبر الموارد أصول خاصة بالمنظمة تساهم في خلق القيمة، ومن أهم موارد المنظمة الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية وكذا سمعة المنظمة، أما الكفاءات فتعتبر روتينيات تنظيمية تتواجد في عدة خطوط للمنتجات.

وللحفاظ على خلق القيمة بدون تغيير الوضعية الحالية للمنظمة، يجب أن تكون الموارد والكفاءات التي تعد كأساس لخلق هذه القيمة، صعبة التقليد والمحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المنظمة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى.

ويمكن التمييز بين ثلاث طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، وهي:[2]

⁂ **السبب المبهم:** والذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفته وبالتالي تقليد الموارد والكفاءات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

⁂ **الترابط الزمني:** يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها وبين المنظمة التي لا تملك أصولا استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الإنجاز، وأحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتا لتتكون وتتعزز لدى الأفراد داخل المنظمة.

[1]- نفس المرجع السابق، ص 77.

[2] العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁂ **المحافظة الدائمة:** فإذا لم تقم المنظمة بالمحافظة على كفاءاتها ومواردها فإنها ستتناقص وأثرها في تحقيق القيمة، وبالتالي إن لم تقم المنظمة بصيانة الإستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة بمنافسيها.

لم يحظى نموذج تحليل القيمة[1] بالاهتمام المطلوب في أدبيات الجودة الشاملة رغم أن تحليل القيمة يساند ويعضد مبادئ الجودة الشاملة (التركيز على العميل، والتحسين المستمر وفرق العمل)، كما أن تحليل القيمة يمثل الميكانيكية التي تربط مبادئ الجودة الشاملة معا، ويحسن فعالية تطبيق بعض أدوات الجودة الشاملة وتقنياتها.

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين تحليل القيمة والجودة الشاملة

	تحليل القيمة	الجودة الشاملة
التعريف	"هو نظام متكامل لتحديد ومعالجة العوامل التي تحد من المساهمة التكاليفية أو الجهود في الإنتاج، العمليات والخدمات. يعمل هذا النظام على استخدام كل الإمكانات التكنولوجية المتاحة والمهارات لرفع مساهمة للتكاليف والجهود التي تساهم في تلبية احتياجات العميل".	الجودة الشاملة هي فلسفة لإدارة المنظمة، تقوم على مجموعة من المبادئ والتقنيات مثل التركيز على العميل، والتحسين المستمر، وفريق العمل. يتطلب التطبيق الناجح للجودة الشاملة من كل الأعضاء في المنظمة التركيز على احتياجات العميل الداخلي والخارجي، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات.
التركيز على العميل	يهتم تحليل القيمة باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل.	تقوم الجودة بفحص المنتج ولكنها تتحقق من خلال التصميم الجيد الذي يناسب احتياج العميل.
التحسين المستمر	يقوم تحليل باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ويقوم على تحليل احتياجات العميل، الحالية والمتغيرة وتلبيتها ومن ثم يعطي الأفراد صورة متكاملة تمكنهم من تحقيق التحسين المستمر.	يعتبر التحسين المستمر جزء أساسي من فلسفة الجودة الشاملة. كما تعتبر المحافظة على عملية الرقابة والوصول إلى تحسين العمليات الأساس لتحسين الجودة.
فريق العمل	يتكون فريق تحليل القيم من إدارات التصميم، الإنتاج والمشتريات.	تقوم على أسلوب فرق العمل متعددة التخصصات.
مزايا تكامل تحليل القيمة والجودة	مزايا خفض التكلفة، تحديد احتياجات العميل وتصميم منتج يناسبه، تقدير التكاليف بدقة، تصميم متميز للمنتج، خفض زمن تصميم المنتج ورفع جودته، وخفض تكلفته، إزالة الخلاف بين المصممين والعملاء.	

المصدر: المرجع السابق، ص 165.

[1]- Steissm alau Op. cit, p 187.

المطلب الثاني: تقارب المسارات وخلق القيمة للعميل

إن البحث عن تحسين القيمة للعميل، أدى بالكثير من المنظمات إلى إعادة تصميمها، فأصبح التعريف الجديد للمنظمة هو أنها " مجموعة من المسارات موجّهة أساسا إلى خلق القيمة للعميل والأطراف الآخذة الأخرى" [1] وهذا التصميم الجديد هو امتداد لنظرية سلسلة القيمة للباحث M. Porter.

2-1- مفهوم تقارب المسارات:

2-1-1 مفهوم المسار (Processus): حسب معيار الإيزو9000 (2000) يعرّف المسار بأنه " مجموعة من المهام والأنشطة المؤدية إلى نتيجة معطاة (منتج، خدمة) موجّهة نحو العميل لتلبية حاجة محددة ".[2]

ويعرّفه M. Cathan أيضا بأنه " مجموعة من الأنشطة الضرورية لخلق وتحقيق ونشر منتوج أو كفاءة. يبدأ المسار قبل أن يتقدم العميل بطلبية وينتهي بعد تسلمها، ويعتبر العنصر الأساسي في التصور الأفقي للمنظمة الذي يتعارض مع التصور العمودي التقليدي ".[3]

فالمسار يستعمل جملة من المدخلات (معلومات، آلات، مواد ...) يحوّلها ثم يرسلها إلى مسار أسفل أو إلى العميل النهائي، لأن مخرجات المسار تمثل غالبا مدخلات المسار الذي يليه. وضمن هذه السلسلة من عميل/ مورّدون داخليون للمنظمة، تمثل المسارات مجموعة من الواجهات (مدخلات/مخرجات) تساهم في إنتاج المنتوجات الموجّهة في النهاية إلى العميل الخارجي. ويعتبر هذا الطابع الأفقي الذي تستند عليه العديد من الواجهات من النقاط الهامة التي تعمل على تحسين المنتوج المقدّم للعميل، ويمكن توضيح هذا التصور الأفقي بالشكل الآتي:

شكل رقم 46: المسار تعريف عام ومبادئ

المسار: تسلسل الأنشطة المترابطة المؤدية إلى تقديم

منتجات، خدمات/ معلومات قادرة على إرضاء رغبات العميل

المصدر: مريم مالك، "**علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة**، حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2006، ص64.

---

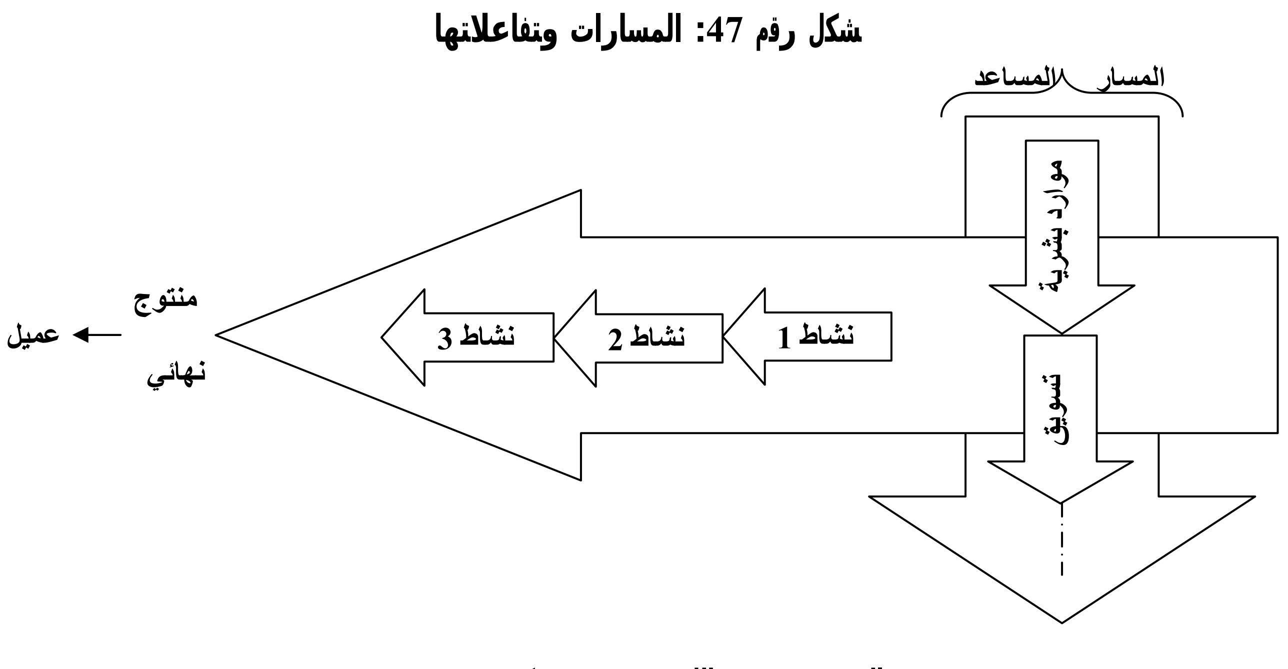
[1] Brilman. J, **« les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance** »,3eme édition, édition d'organisation, paris, 2000, p 273.
[2] Inizan. M,"**l'ecoute-client**",http://www.rouen.cci.fr.pdf,25/10/2005, p 8.
[3] Cathan. M et autres,"**maîtriser les processus de l'entreprise**", édition d'organisation, paris, 1998, p 30.

2-1-2 أنواع المسارات: نميز عموما بين المسارات التالية:

أ. المسارات العملية: وتسمى أيضا بالمسارات المركزية، وهي تنتج القيمة للعميل وللأطراف الآخذة الأخرى. تتعلق أساسا بسلسلة النشاطات التي تبدأ بتعريف رغبات وحاجيات العملاء وتنتهي بإرضائهم.

ب. المسارات المساعدة: هي تلك المسارات التي لا تخلق مباشرة قيمة مضافة محسوسة من قبل العميل، لكنها ضرورية لعمل المسارات العملية بفعالية، ويمكن تمثيل هذان النوعان من المسارات بالشكل التالي:

شكل رقم 47: المسارات وتفاعلاتها



المصدر: مريم مالك،مرجع سبق ذكره ص65.

وهناك نوع ثالث من المسارات يتمثل في:

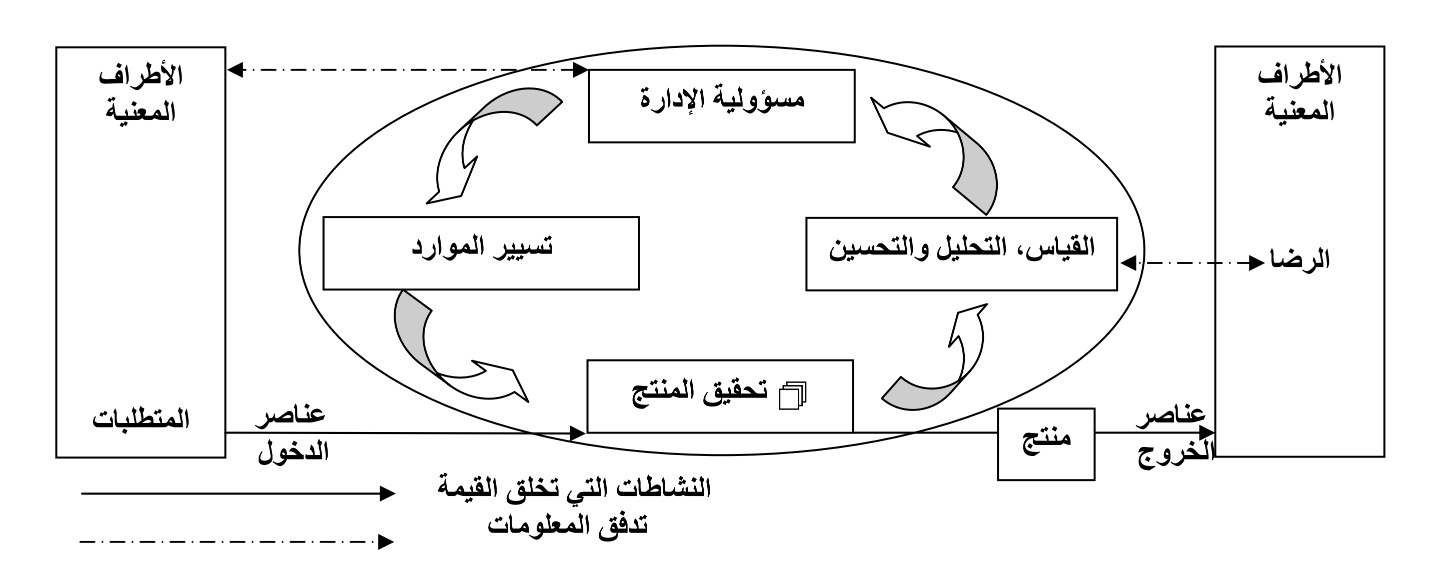
ج. مسارات الإدارة أو القيادة:[1] وهي تلك المسارات التي تجمع النشاطات التي تؤثر على فعالية نظام التسيير، وتكون تحت مسؤولية الإدارة والمسّيرين.

تكمن أهمية هذا التقارب الجديد (تقارب المسارات) في التحكم الدائم في العلاقات بين المسارات داخل المنظمة، وتركيباتها وتفاعلاتها.

وفيما يلي نموذج عن نظام تسيير الجودة في المنظمة مرتكزة على المسارات حسب ما جاء به معيار الإيزو9000 في صيغته لـ 2000.

[1] -مريم مالك،نفس المرجع السابق،ص67.

شكل رقم 48: نموذج نظام تسيير الجودة المرتكز على المسارات



المصدر: Norme Européenne, Norme française : **NF EN ISO 9004**, Décembre 2000, Afnor, p 7

يسمح تقارب المسارات في إطار تسيير الجودة بـ :

- فهم وإرضاء حاجيات ورغبات العملاء؛
- اعتبار المسارات من منظور القيمة المضافة؛
- قياس أداء وفعالية المسارات؛
- التحسين المستمر للمسارات وفق قاعدة مقاييس موضوعية.

تعتبر المسارات إذن الوسيلة المثلى التي تمكن من إدخال صوت العميل بعمق داخل المنظمة بحيث يمنح تقارب المسارات لتسيير الجودة وسائل تحقيق المنظمة لطموحاتها بأن تكون فعالة في الوصل إلى الأهداف وفي تحقيق رضا عملائها والأطراف الآخذة الأخرى.

2-2 تسيير وتحسين المسارات:

إن من أهم مرتكزات الجودة الشاملة هو التحكم في المسارات بغية تمكين المنظمة من خلق القيمة للأطراف الآخذة فيها. وفي هذا السياق كتب كل من Lucas Frédéric وJocou Pierre ما يلي: " تنصب كل جهود الجودة الشاملة في التحكم في المسارات بصفة دائمة ومنظمة لتحسينها باستمرار، وهنا يكمن مفتاح تفوّق هذا المسعى " والمقصود من التحكم في المسارات هو " التقييم المستمر لأدائها، صيانتها والعمليات التصحيحية إذا ابتعدت عن المعايير "[1] ثم تأتي برامج التحسين المستمر والتصميمات المعادة للمسارات، وكل هذا سيؤدي في نهايته إلى منظمة موجهة بالمسارات.

يتمحور تسيير المسارات حول الأولويات الحقيقية للأعمال المتمثلة في جلب القيمة للعميل والأطراف الآخذة الأخرى بتحليل المسارات وتحسينها من خلال تنصيب مسؤولين توكّل لهم مهمة التحكم في هذه

[1] -نفس المرجع السابق،ص68.

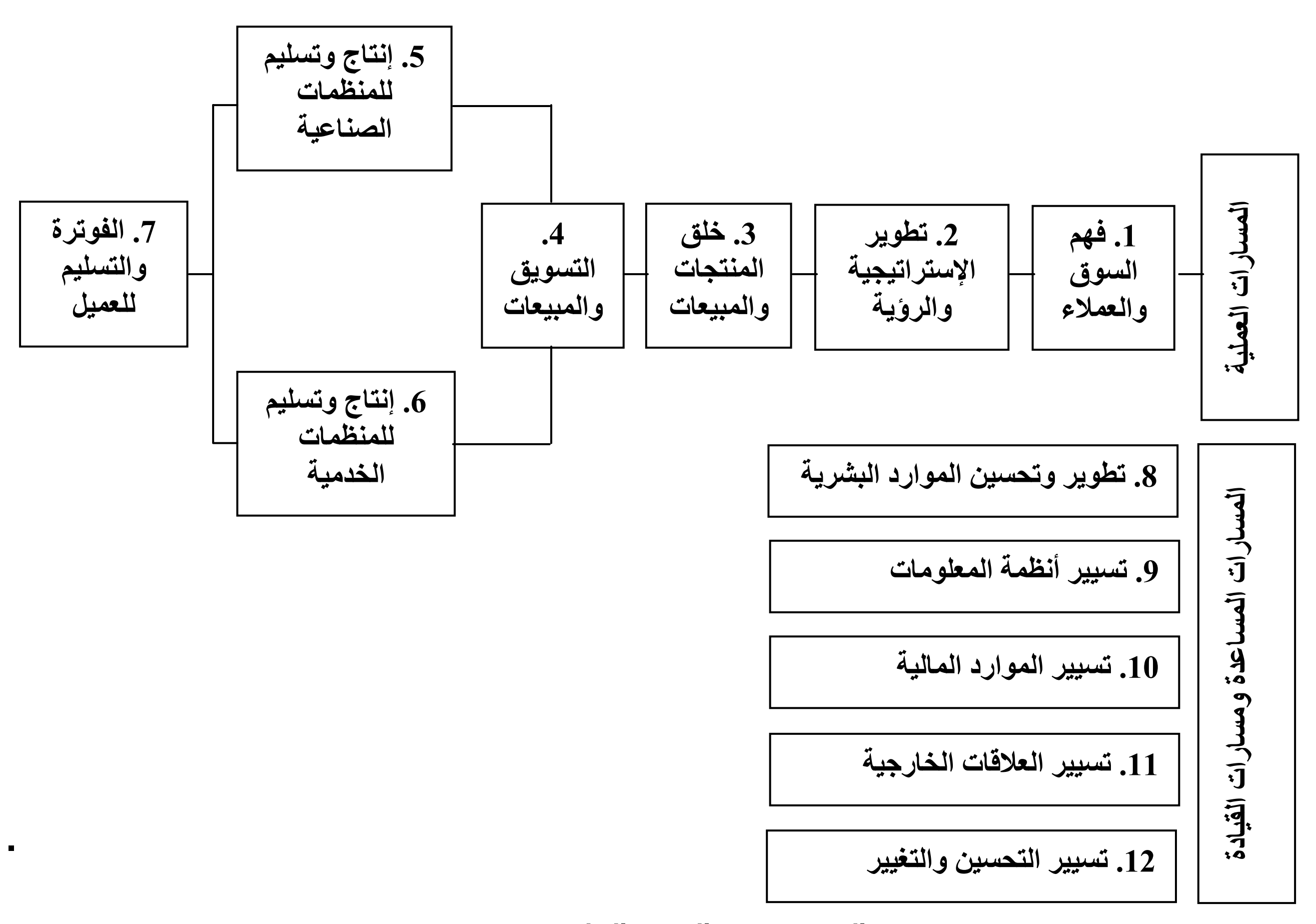
المسارات، بحيث يتمثل دورهم في جعل المسارات مرئية (تمثيلها) والمساهمة في تحديد أهداف أدائها وقياسه وتحقيق إجراءات التحسين.

2-2-1 تعيين وتحديد المسارات (Identification des Processus): انطلاقا من تحديد نشاطات المنظمة الموجودة يتم اختيار المسارات الأساسية، وهي التي لها تأثير فعلي في القيمة المضافة لإرضاء الأطراف الآخذة في المنظمة.

2-2-2 تمثيل المسارات (Cartographier les Processus): إن المسارات الأساسية هي تلك التي يعتمد عليها تفوّق المنظمة في فترة ما فتعريفها بدقة ضروري لتحديد الأولويات الإستراتيجية للتطور. لذلك من الضروري للمنظمة التي تسعى إلى تحسين مساراتها أن تقوم بتمثيل هذه المسارات، إذ يسمح التمثيل بإظهار الواجهات والتأثيرات المتبادلة بين المسارات قدرا كبيرا والتي تكون في معظمها في علاقات داخلية عميل/ مورّدون. ويعطي تمثيل المسارات قدرا كبيرا من التفاصيل ويقدم نظرة شاملة ووافية عن المنظمة.

وفي هذا الإطار قام مركز International Benchmarking clearninghouse de l'American Productivity and Quality Center (APQC)، بمساهمة 80 منظمة بابتكار وصف محدد للمنظمة في شكل مسارات، أطلقوا عليه The Process Classification Franmework، وهو بمثابة بنية لتصنيف المسارات تقدم نظرة موحدة للمسارات والمسارات الفرعية الأكثر تواجدا في المنظمات، وتمكّن المنظمة من أن تصف نفسها في شكل مسارات، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 49: المنظمة الموجهة بالمسارات



المصدر: نفس المرجع السابق، ص69

وينقسم كل مسار رئيسي بدوره إلى مسارات فرعية، فعلى سبيل المثال:

فهم السوق والعملاء:

1. تحديد حاجات ورغبات العملاء.

1.1. إنجاز التقييم النوعي.

1.1.1. متابعة الحوارات مع العملاء.

2.1.1. متابعة فرق الاستماع إلى العميل.

2.1. إنجاز التقييم الكمي.

1.2.1. تصميم وتنفيذ التحقيقات.

2-2-3 تشخيص المسار لتحديد أهداف التحسين:[1] من الوصف السابق يتعين على المنظمة إنجاز تشخيص معمق للمسار، بحيث يرتكز على التعريف الدقيق لأهم الأحداث التي ميزت عمل المسار بغية ترجمة هذا التشخيص في شكل أهداف مصاغة بوضوح لتحسين المسار.

2-2-4 اختيار درجة التحسين: تحسين أو إعادة تصميم حسب أهداف ومؤشرات الأداء

وفق الأهداف المحددة انطلاقا من التشخيص السابق يتعين على مسؤول المسار تقرير الإجراءات التي سيتخذها وتختلف أهميتها حسب بعدين أساسيين هما:

	كل المسار	**جزء من المسار**
التحسين		
إعادة التصميم		

أ. عملية التحسين: تتضمن الاحتفاظ بنفس المسار الموجود والتأثير فقط على بعض عوامله.

ب. عملية إعادة التصميم: بالاعتماد على مستويات الأداء المنتظرة والوسائل والموارد المتاحة يتم تصميم مسار جديد بطرق جديدة غير مطبقة من قبل، ومن ثم تنفيذ هذه العمليات التصحيحية في الميدان، وقيادة المسار الجديد بصورة عملية وإستراتيجية.

إن تحليل المسارات هو عملية جد هامة وعلى المنظمات أن تعتني به كثيرا قبل وبعد كل تغيير بتكرارها في كل مرة حلقة التحسين المستمر (PDCA) فهذا الأخير يعتبر بمثابة مفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة.

تطبيق مبادئ حلقة التحسين المستمر يفرض على المنظمة إجراء فحص منتظم لمساراتها ومقارنة ذلك بقواعدها وأهدافها العامة. تطبيق حلقة التحسين المستمر يفتح إمكانيات متعددة للنجاح: فهو أداة ضرورية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

2-3 الانتقال إلى منظمة موجّهة بالمسارات:

إن عملية الانتقال من منظمة عمودية (حسب الوظائف) إلى منظمة أفقية (حسب المسارات) يمر عبر المراحل التالية:

[1] Thierri Jean : « **Optimiser les processus** », http:// www.fonction-publique.gouv.fr.pdf, p 12, 20/05/2006

2-3-1 المرحلة الأولى: الأخذ في الحسبان المسارات في المنظمة بالوظائف

تحليل المسارات انطلاقا من العملاء النهائيين ورغباتهم، وكذا مساهمة الوظائف في سير العمليات تؤدي إلى تغيير المهام والأدوار وأحيانا حتى الوظائف، وفي هذه المرحلة يبقى التنظيم الوظيفي محتفظا به، لكن في نفس الوقت تعيّن المسارات ويحوّل بعض الموظفون إلى وظائف أخرى تمكنهم من جلب أكبر قيمة للعميل النهائي، وهنا تبدأ أيضا عملية قياس نتائج المسار، أما التطور والتنسيق فيقوم به فريق متعدد المهام يتمتع بالاستقلالية في إطار المهمة المرتكزة على جلب القيمة للعميل الداخلي والخارجي.

2-3-2 المرحلة الثانية: التنظيم المصفوفي

في هذه المرحلة يبقى التنظيم الوظيفي محتفظا به، في حين توكّل لمسيّري الوظائف مهمة إضافية تكمن في الإشراف على مسار أو عدة مسارات يمكن القول عن هذا التنظيم أنه تنظيم موجه بالمسارات أضيف إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي. وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بإعادة تصميم وظائفها وإلغاء بعض المستويات الهيراكية، لكن هذا التنظيم يطرح مشكل تضارب المسؤولية بتواجد مسؤولين: مسؤول المسار ومسؤول الوظيفة، وقد بين المختصون في دراسة التنظيمات المصفوفية التي تتقاطع فيها الوظائف مع المسارات أنه إذا تساوت قوة الخطوط الأفقية مع العمودية فهذا لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فلا بد أن يسيطر أحدهما على الآخر حتى تعمل المنظمة، الوظيفة أو المسار.

2-3-3 المرحلة الثالثة: الانتقال إلى منظمة مهيكلة أفقيا بالمسارات

لا يمكن التكلم عن تنظيم بالمسارات، إلا إذا أعادت المنظمة هيكلتها بإعطاء المسارات أكبر قدر من العمليات التي كانت من مهام الوظائف سابقا، وفي هذه المرحلة أصبح لمسيّري المسارات دور أساسي وهام داخل المنظمة بينما تحول مسئولو الوظائف إلى خبراء ومدربين (coaches)، تتمثل مهمتهم في التسيير المباشر للعمليات والسهر على تطوير كفاءاتهم.[1]

إن عملية الانتقال من منظمة عمودية (بالوظائف) إلى منظمة أفقية (بالمسارات) يتم بصورة تدريجية وهذا تفاديا للمقاومة بسبب التغيرات المفاجئة التي تأتي دون سابق إنذار وما ينجم عنها من اضطرابات لدى الأفراد، لذلك فهذا التدرج في التطبيق يمكّن الأفراد داخل المنظمة من استيعاب هذا التغيير مما يجعلهم يبذلون كل جهودهم لإنجاح هذا التوجه الجديد للمنظمة.

كيف يمكن للجودة أن تكون عاملا أساسيا لخلق القيمة ؟

[1] Chênette Madeleine : « **Mobiliser par l'approche client** », http:// www.secor.biz.pdf, p 3, 20/05/2006

المطلب الثالث: الجودة أساس لخلق القيمة للعميل

أدركت المنظمة أن العميل لا يريد شراء منتج بل قيمة، وحتى تبلغ مثل هذا المسعى أصبح من الضروري التوجه بعملائها ولا يمكن لهذا المبدأ أن ينجح إلا إذا كان تشغيل المنظمة يتم وفق سلسلة القيمة للتوجه بالعميل كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 50: سلسلة القيمة للتوجه بالعميل

تحديد الاحتياجات	تصميم المنتج و الخدمة	تصنيع المنتج أو الخدمة	تسليم المنتج أو الخدمة للعميل	ضمان وتعزيز ولاء العملاء

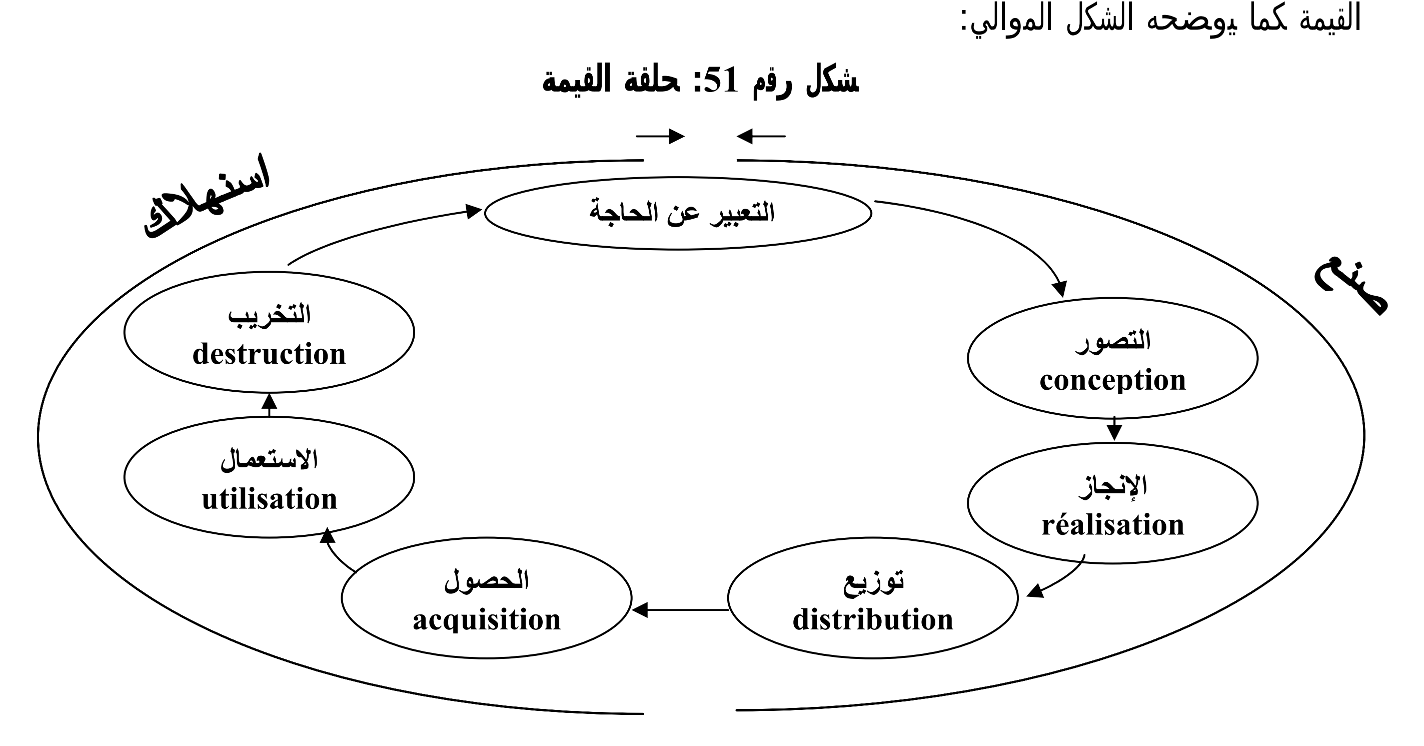
المصدر: Glass Neil : « **Management: les 10 défis** », op.cit, p 56

إن المعلومات والبيانات التي على ضوئها يتم تصميم المنتج بما يلاءم حاجات العميل يتم استقاؤها من عدة اتجاهات ولكن الاتجاه الأكثر أهمية وفائدة للمنظمة هو بحوث التسويق لأنها تعطي رؤية وبعد مستقبلي أوسع للكيفية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات العملاء. لذا فإن القائم بعملية إدارة الجودة ومتابعتها لا بد وأن يجمع المعلومات الداخلية والخارجية عن سلوكيات الأفراد.

وتكتسب بحوث التسويق أهمية خاصة في هذا الصدد لأنها ستوفر المعلومات والبيانات عن المشكلة المراد معالجتها وخاصة المتعلقة برغبات العملاء عندما تواجه مشكلة متعلقة بالجودة وأن فشل المنظمات في الحصول على معلومات دقيقة قد يؤدي إلى عزوف الأفراد المستهلكين عن اقتناء منتجاتها وبالتالي عدم إمكانية بيعها وعدم تحقيقها للميزة التنافسية بسبب رداءة الجودة وهذا يعتمد بالدرجة الأساس على بحوث التسويق واقتناص المعلومة المفيدة من المصادر الخارجية وتوظيفها لصالح المنظمة وهذا لضمان رضا العميل وتعزيز ولائه.

مما سبق قوله يمكن استنتاج أن خلق القيمة يمر عبر مرحلتين أساسيتين والمتمثلتين في صنع واستهلاك القيمة كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 51: حلقة القيمة

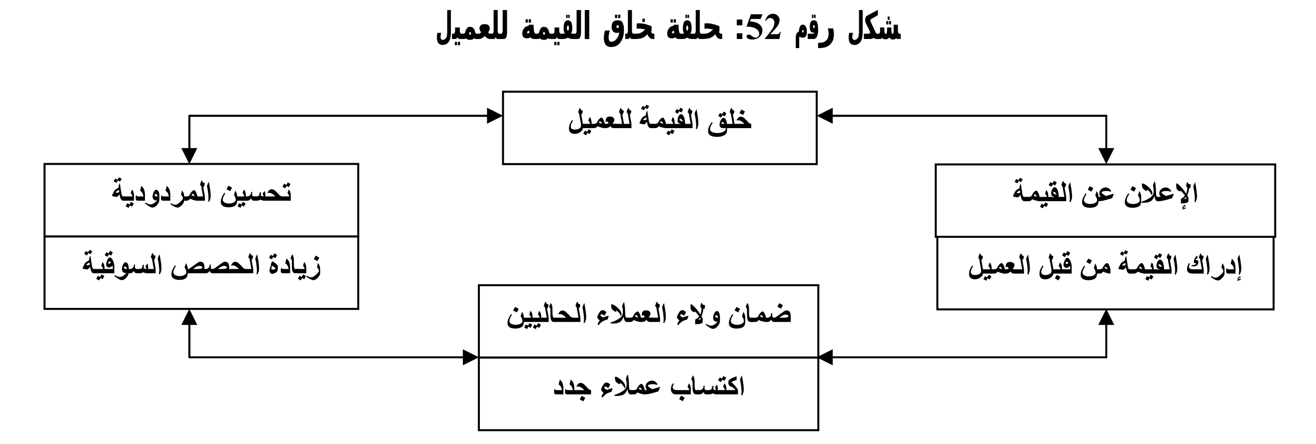


المصدر: Thierry Hougron : « **Le Pilotage de la Valeur** », édition Dunod, Paris, 2003, p 8

تبدأ حلقة القيمة من البحث عن الحاجات المعلن وغير المعلن عنها من طرف العملاء وبذلك تحاول المنظمة بوضع تصور لما يريده العميل وتجدر الإشارة إلى أن فهم الحاجة يمكن أن يكون نسبي وبذلك المنظمة لا تحصل إلا على جزء مما يطلبه هذا الأخير وبذلك تضع تصور للباقي وبعدما تضع هذا التصور قيد الإنجاز، وبتحقيقه يتم توزيع ما توصل إليه وهنا تكون قد انتهت مرحلة صنع القيمة لتتحول مباشرة إلى مرحلة استهلاك القيمة، عند حصول العميل على المنتج يمر إلى استعماله ليصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أنه لم يحصل على ما كان يريده بنسبة كلية وبذلك تظهر الحاجة من جديد. وبذلك تستمر حلقة القيمة في الدوران والمستفيد الأول يكون العميل بحيث المنظمة تسعى دائما وراء تحقيق رضاه وهذا بخلق قيمة إضافية له.

لقد عرف مفهوم القيمة أهمية متزايدة من قبل مسيري ومبدعي المنظمات مما أدى بها في بداية الألفينيات إلى وضع مفهوم خلق القيمة للعميل في مقدمة أولوياتها واهتماماتها، وهذا الاهتمام المتزايد بخلق القيمة للعميل يتم تفسيره من خلال مدى التأثير الإيجابي الذي ينسب لهذه القيمة المحققة من قبل المنظمة والتي يتضح أثرها من خلال ما يدعى بحلقة خلق القيمة للعميل[1]، والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 52: حلقة خلق القيمة للعميل



المصدر: Jokung Octave et autres : « **Introduction au management de la valeur** », op.cit, p 310

من الشكل نستنتج أنه من الضروري على المنظمة أن تعمل على الإعلان عن القيمة وهذا حتى يتم إدراكها بصورة صحيحة من قبل عملائها الذي بدوره يضمن ولاء العملاء الحاليين ولن تتوقف النتائج عند هذا المستوى بل تتعداها وهذا عن طريق اكتساب عملاء جدد لأن العميل ما يطلب إلا قيمة مضافة وبذلك تضمن المنظمة زيادة حصتها السوقية الذي يتولد عنه تحسين مردوديتها إضافة إلى تعزيز مركزها التنافسي والذي بدوره يحفز المنظمة على البحث والسعي الدائم وراء خلق القيمة للعميل، وهذا بالاعتماد على ثمان قواعد أساسية لضمان خلق القيمة للعميل والمتمثلة في:[2]

- على المنظمة أن تعمل على تفكيك مكونات قيمة منتجاتها.
- التعرف على عملائها بطريقة شاملة.
- وضع العميل في مركز المنظمة.

[1] العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

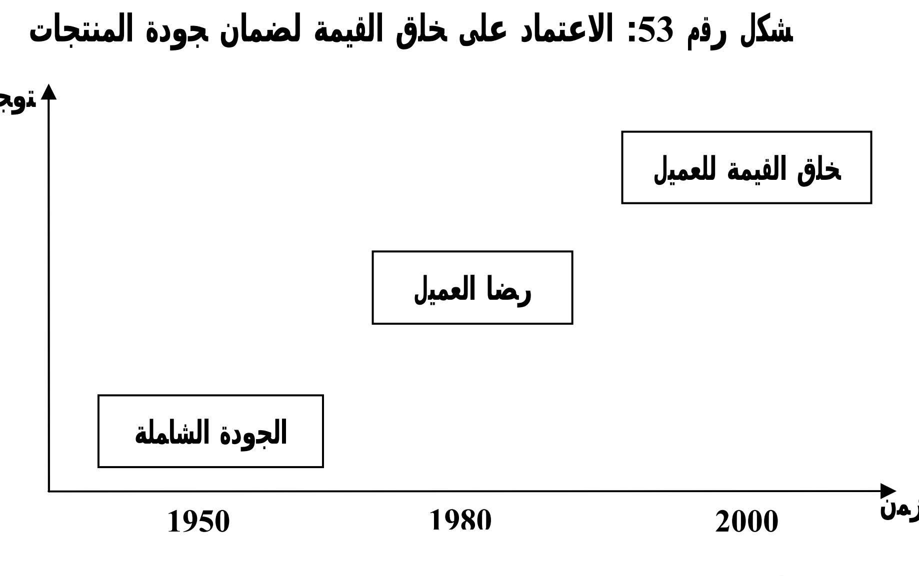
[2] Thierry Hougron, op.cit, p 12.

- التعرف وتقييم معايير القيمة.
- توصيف عمليات مستهلكي القيمة.
- المراجعة الدائمة للقيمة لتضمن عدم تآكلها.
- تعويض التضحية الشراء التي يقدمها العميل.
- التسيير الفعال لنظام صناعة القيمة.

3-1 علاقة خلق القيمة بالجودة:

من الضروري على المنظمة أن تركز على عملية تصميم، بناء ونقل القيمة إلى العميل كأساس لخلق الجودة، فيمكن اعتبار الجودة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من العميل في منتج ما، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 53: الاعتماد على خلق القيمة لضمان جودة المنتجات



المصدر: مؤيد عبد الحسين،يوسف حجيم الطائي،مرجع سبق ذكره، ص96.

من الشكل نستنتج أن المنظمات أصبحت تهتم بخلق القيمة للعميل حتى تضمن جودة منتجاتها فهي تبحث على ما يطلبه العميل من قيمة مضافة، ومن أهم المعايير التي يستخدمها العميل في تقديره للقيمة: مجموع الخدمات المقدمة ودرجة مطابقة المنتج لتوقعاته، تكلفة الشراء والاستعمال مع آجال التسليم فالمنظمة تعمل على توفيرها في منتجاتها وبذلك تحقق الجودة المرغوبة من قبل العميل ومنه توفر المنظمة لعملائها المطابقة بين ما يتوقعه وما تقدمه من أداء الذي ينتج عنه رضا عملائها الذي يضمن ولاءهم وبلوغ المنظمة مثل هذا المستوى يسمح لها بجلب عملاء جدد.

3-2 تحليل الثلاثية قيمة- جودة- سعر:

العميل يعتمد في تقييمه لمشترياته على العلاقة بين الجودة / السعر ويقارنها بالقيمة التي سيحصل عليها، الذي ينتج عن هذا التقييم إما حالة الرضا أو عدم الرضا، وعلى ضوء هذا المفهوم طوّر Broh تقنية تدعى " طريقة القيمة " في تصميم جودة المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج بواسطة عناصر السعر، معتمدا على التعريف الآتي للجودة.

الجودة عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.[1]
ونخلص من التعريف السابق أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة، وبالتالي تحوز على رضاه وثقته، وبالرغم من أن السعر يلعب دورا هاما في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسبة للعميل. بالإضافة إلى السعر والجودة إلى مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه والخدمات ما بعد البيع، وفي الأخير يمكن القول بأن الجودة هي أحد خصائص القيمة.[2]

خلاصة لما ورد في هذا المبحث، ندرك أن التموقع بالقيمة للعميل يتطلب فهم دقيق لمفهوم القيمة ومكوناتها، واستعداد المنظمة داخليا من أجل ذلك بتوجيه كل إمكانياتها وزرع ثقافة العميل والقيمة في كل أجزاء النظام، لأن خلق القيمة يتطلب عملا متكاملا ومنسجما.

التموقع بالقيمة يمنح للمنظمة عن غيره من التوجهات الأخرى الفرصة في أخذ عدة وضـعيات متمـايزة ومناسبة، فكل توليفة (جودة / سعر) تمنح وضعية خاصة.

[1] عبد الستار محمد العلي: " **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي** "، مرجع سبق ذكره، ص 509.
[2] نفس المرجع السابق، ص 510.

المبحث الثاني: عرض عام للخطوط الجوية الجزائرية

الخطوط الجوية الجزائرية منظمة جزائرية تنشط في مجال النقل الجوي، من خلال المبحث الموالي سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

-ما هي إمكانيات الخطوط الجوية الجزائرية وإستراتيجيتها التسويقية؟

- هل يجد رضا العميل موقعا ضمن اهتمامات المنظمة؟ وهل تعمل على قياسه؟

المطلب الأول: نشأة المنظمة ونشاطها

1.1. نبذة تاريخية:

تعتبر الخطوط الجوية الجزائرية منظمة وطنية لاستغلال الخدمات الجوية وتحظى باستقلالية ذاتية ومالية إلا أنها مراقبة من طرف وزارة النقل التي تفرض عليها عدة قواعد وقوانين.

حيث أنشأت أول منظمة حققت النقل الجوي في الجزائر المستعمرة سنة 1947 تحت اسم الشركة العامة للنقل الجوي، وكان هدفها استغلال شبكة كاملة ومنضبطة للخطوط الجوية ما بين الجزائر وفرنسا إلى غاية إفريقيا الفرنسية لكنها لم تكن قادرة على تلبية مصالح المستعمر، وبعد استرجاع السيادة الوطنية بالضبط سنة 1963 أنشأت الشركة العامة للنقل الجوي وذلك تحت وصاية وزارة النقل، قدّرت حصة الجزائر في هذه المرحلة بـ 51% من رأس مالها ثم 83% سنة 1970 بعدها 100% بعدما تم شراء 17% الباقية من الخطوط الفرنسية.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 72-39 لفيفري 1975 تحولت المنظمة إلى منظمة وطنية للنقل والعمل الجوي، مكلفة في إطار المخطط الوطني بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، المتمثلة في ضمان الخدمات الجوية للنقل العمومي المنظم وغير المنظم في المجال الوطني والدولي إضافة للعمل الجوي.

في سنة 1984 تم تقسيم المنظمة إلى:

- ✓ الجزائر للطيران (Air Algérie): مكلفة بالنقل الجوي الدولي.
- ✓ خدمات الطيران المحلي (Inter Air Service): مكلفة بالنقل الجوي المحلي والعمل الجوي.

إلا أن هذه الهيكلة لم تدم إلا أربع سنوات:

في سنة 1987 أدمجت في منظمة واحدة بعد إلغاء التقسيم السابق الذي أعطاها الاستقرار وبذلك حققت:

- ➢ التحسين في التناسق الداخلي وتنظيمها.
- ➢ التكوين المنظمي.
- ➢ تطوير التعاون ما بين الدول المغاربية.

في سنة 1992 أصبحت المنظمة تحظى باستقلالية التسيير.

في 17 فيفري 1997 تحولت إلى منظمة عمومية اقتصادية أكبر جزء من رأس مالها تحمله الدولة الجزائرية عن طريق « Holding »، حاليا تعتبر الخطوط الجوية الجزائرية شركة أسهم « SPA ».

في سنة 2005 نقلت حوالي 3 مليون مسافر برقم أعمال قدّر بـ 26 مليار دينار.

2.1. مهام المنظمة:

الخطوط الجوية الجزائرية تعدّ منظمة خدماتية، وذلك لكونها تنشط في مجال النقل الجوي للمسافرين والسلع، وهي مكلفة بتحقيق المهام التالية:

◊ **من ناحية النقل الجوي:**

- نقل المسافرين: تستغل الخطوط الجوية الداخلية والخارجية بهدف ضمان النقل العمومي الجوي.
- الشحن الجوي: تؤمن الخطوط الجوية الجزائرية نقل جل الشحنات من أمتعة، سلع، طرود.
- نقل جوي إسعافي: تجيب الخطوط الجوية الجزائرية إلى النداء الاستعجالي لنقل المرضى والمصابين المستعجلين.

◊ **من ناحية العمل الجوي:** تقديم أو تحقيق أكبر قدر من الخدمات الخاصة بتوريد السلع التجارية، التربوية، والعلمية لحاجات الحماية المدنية، النظافة العمومية للعملية الصحية.

◊ **من ناحية التسيير الاستغلالي:** تعمل الخطوط الجوية الجزائرية على تحقيق:

1. البيع وتحقيق مهمة النقل سواء لحسابها أو لحساب منظمات النقل الأخرى.
2. شراء وكراء الطائرات.
3. إعداد تقديم كل الخدمات التي لها علاقة مع مشروعها.

◊ **من ناحية الاستغلال التقني:** تحقيق أو تأمين:

- حق الاختيار في شراء بكل حرية (شراء قطع الغيار الخاصة بصيانة الطائرات أو شراء الطائرات).
- فحص الطائرات وقطع الغيار.
- تحقيق العمليات الخاصة للحصول على الوسائل اللازمة لتأدية عملها، للتصليح وللمراجعة وكل عمليات الصيانة الخاصة بالمعدات حسب صنف كل طائرة.

3.1. أهداف المنظمة:

حددت منظمة الخطوط الجوية الجزائرية كأهداف ما يلي:

1. التسيير الجيد للمنظمة من أجل تقديم للمسيرين معلومات دقيقة في الآجال المحددة.
2. تحسين النوعية الخدماتية المقدمة لعملائها.
3. تسيير المستخدمين.
4. ضمان تكوين مستخدمين في المجال الجوي.
5. إعداد تقديم المنظمة من خلال المنظمات الوطنية والدولية.

4.1. إمكانيات المنظمة:

أ. الإمكانيات البشرية:

يقدر موظفو الخطوط الجوية الجزائرية بـ 9293 موظف موزعين كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13): الإمكانيات البشرية للخطوط الجوية الجزائرية

الصنف	العدد
مستخدمين في الجزائر	7765
مستخدمين في الخارج	350
مستخدمين تقنيين (ملاحون)	365
مستخدمين تجاريين (ملاحون)	813
المجموع	9293

المصدر: Rapport Annuel , 2006, p 17

ب. أسطول الخطوط الجوية الجزائرية: تمتلك الخطوط الجوية الجزائرية أسطولا ينقسم إلى:

1. طائرات لنقل المسافرين.
2. طائرات لنقل البضائع.
3. طائرات للعمل الجوي.

والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): أسطول الخطوط الجوية الجزائرية

Types d'avions نوع الطائرات	Nombres d'avions عدد الطائرات	Nombre de places عدد الأماكن
Flotte passagers :		
- Boeing B 727-200	10	147
- Boeing B 737-200	15	101
- Boeing A 310-200	02	216
- Boeing A767-300	03	253
- Boeing B 737-800	03	180
- Airbus A 320-200	05	216
- ATR 72-500	06	40
- Fokker F 27	07	40
Flotte cargo :		
- Lockheed hercules L100	02	
- Boeing 737-200 : combi	01	
Flotte aérien :		
- Hélicoptère bell 206 LR	06	
- Cessna 208 B grande caravane	03	
Becheraft king air 100 -	02	
Grumman -	08	

Source : Document interne, sous direction des programmes

5.1. شبكات استغلال المنظمة:

يمكن تقسيمها إلى:

- **الشبكة الدولية***: والتي تقسم إلى:
  - ♦ فرنسا
  - ♦ أوربا
  - ♦ المغرب والشرق الأوسط MMO (Maghreb et Moyen Orient)
  - ♦ إفريقيا

الخطوط الجوية الجزائرية تقسم شبكة استغلالها الدولية إلى أربع شبكات مختلفة حسب الوضعية الجغرافية، شبكة أوروبا التي تمثل نسبة 11%، شبكة المغرب والشرق الأوسط مع تنظيم خطوط غير منتظمة في فترة الحج والعمرة. شبكة إفريقيا التي تضمن تغطية سبع مناطق من قارة إفريقيا، هناك شبكة رابعة والمتمثلة في شبكة فرنسا وجاء هذا التقسيم نظرا لأهمية حصتها السوقية في أوروبا والتي تقدر بـ 79% من الحركة الدولية ولذلك فالمنظمة خصصت لها 25 خط منظم و12 خط فصلي ويمكن تمثيل مختلف المناطق المستغلة بالجدول التالي:

جدول رقم (15): تمثيل الشبكة الدولية للخطوط الجوية الجزائرية

فرنسا	أوربا	إفريقيا	المغرب- الشرق الأوسط
ليل	أليكنت- برشلونة	إبدجان	عمان
ليون	برلين- بروكسل	أغاد	بيروت
مرسيليا	فرنكفورت-جنيف	بماكو	القاهرة
ماتز	اسطنبول-لندن	دكار	الدار البيضاء
تولوز	مدريد-موسكو	نيامي	دمشق
نيس-باريس	براك-روما	أوغندا	جدة- دبي
ستراسبورغ- بوردو	ميلو- فرسوفيا-بالما	نوافشط	طرابلس-تونس

المصدر: وثائق داخلية، مصلحة البرمجة

- **الشبكة الوطنية***: التي تقسم إلى 3 قطاعات:
  - شمال/ شمال
  - شمال/ جنوب
  - جنوب/ جنو

جدول رقم(16): تمثيل الخطوط الوطنية

شمال	جنوب
الجزائر، عنابة، بجاية، قسنطينة جيجا، معسكر، وهران تبسة، تلمسان.	أدرار، باتنة، بسكرة، برج باجي مختار، بشار، جانت، المنيعة، وادي سوف، غرداية، حاسي مسعود، عين أمناس، عين قزان، عين صالح، ورقلة، تقرت، تيارت، تندوف، إليزي، تمنراست، تميمون.

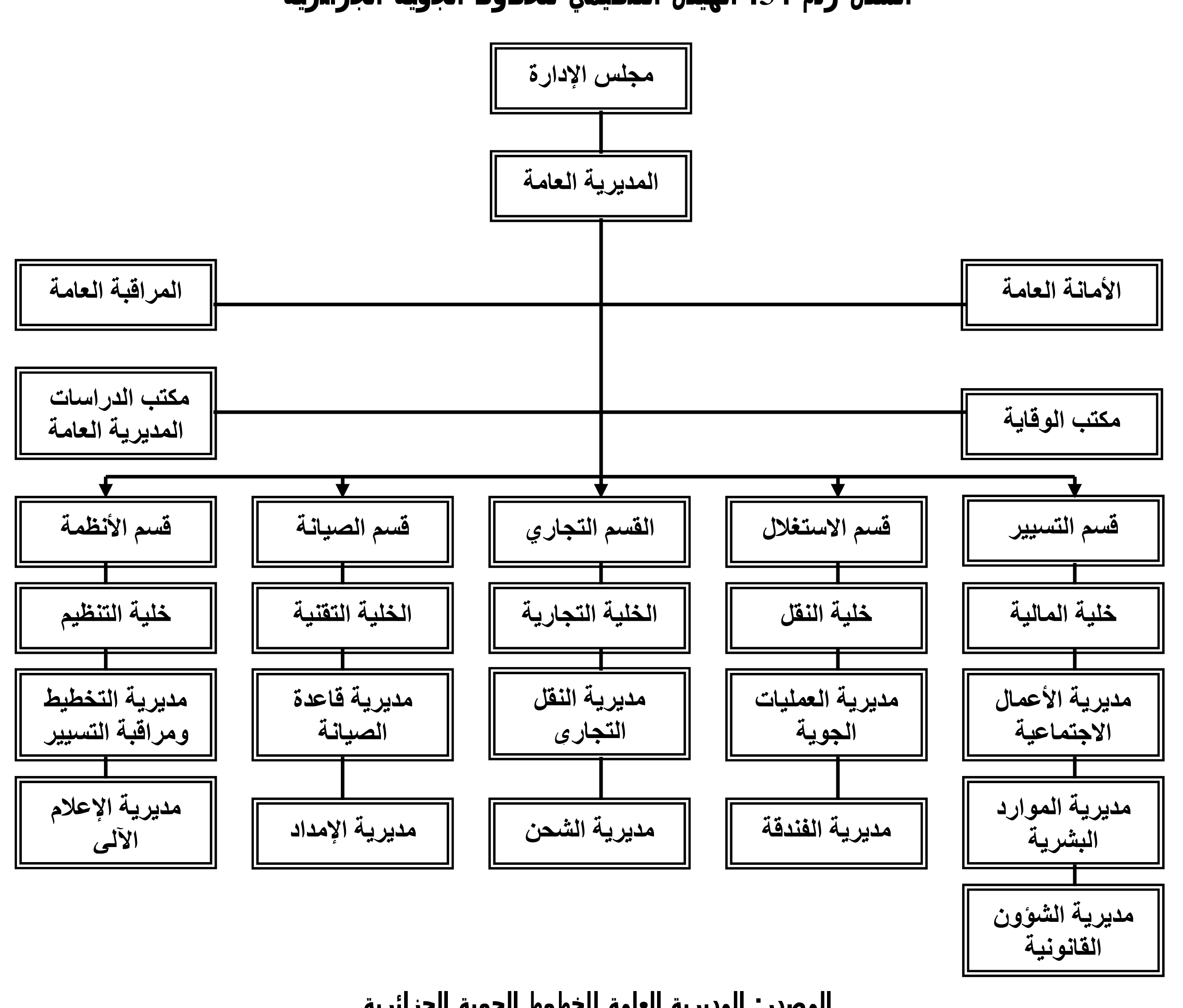
المصدر: وثائق داخلية، مصلحة البرمجة

* انظر الملحق رقم (3).

المطلب الثاني: تنظيم المنظمة

1.2. الهيكل التنظيمي للمنظمة:

الشكل رقم 54: الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية

من الشكل نلاحظ أن المنظمة مهيكلة عموديا أي تنظيم حسب الوظائف.

2.2. إعادة هيكلة المنظمة:

لدخول لاقتصاد السوق، تغيير التشريع الجوي، رجوع المنظمات الأوروبية والدولية، تحسن الأوضاع الأمنية سمح بإعادة إطلاق السوق السياحية وسوق الأعمال. فكل هذه الحقائق أوجبت على المنظمة إعادة (الذي يضمن لها: الأداء الجيد، التنافسية، جودة الخدمة، المردودية، التطور) هيكلة بصدد الإنجاز مع بداية السنة الجديدة، التي سينتج عنها تأسيس مجمع الخطوط الجوية الجزائرية الذي يحتوي على مجموعة من الفروع المتخصصة كل في عمليات خاصة. وجاء هذا القرار بفعل ضغط المنافسة لضمان تحسن التنافسية هذا بتقديم خدمات وأسعار تنافسية.

نموذج المجمع المقترح يقدم إيجابيات معتبرة الذي يسمح بـ:

1. تمركز كل كيان في مجال وظيفي معين.
2. اختيار التنظيم الجيد لكل فرع.
3. تأسيس أهداف واضحة.
4. تحديد مستويات أداء لكل علامة.

وهذه الايجابيات لن تتحقق إلا بتأسيس مجمع مرن ومتكامل في شكل تحالف استراتيجي مع اختيار الشريك المستقبلي الذي يسمح بقياس النتائج الحقيقية المتحصل عليها من كل وظيفة.

وبذلك تقرر تأسيس خمس فروع في شكل منظمات ذات أسهم SPA والمتمثلة في الشكل الموالي:

شكل رقم 55: التنظيم المستقبلي للخطوط الجوية الجزائرية

مجمع الخطوط الجوية الجزائرية Air algérie groupe
الخطوط الجوية الداخلية Domestics
الخطوط الجوية الجزائرية التقنية techniques
الخطوط الجوية الجزائرية للفندقة Air algérie catering
الخطوط الجوية الجزائرية للشحن cargo
الخطوط الجوية الدولية International

المصدر: المديرية التجارية للخطوط الجزائرية

حيث تتمثل مهمة كل فرع فيما يلي:

الخطوط الجوية التقنية: تهدف لضمان:

1. الإشراف على النقل الجوي للبضائع والبريد بانتظام على الصعيد الدولي والمحلي.
2. الإشراف على الوظائف المساعدة لنقل البضائع.
3. الإشراف على كل حركات العبور والوكالة Consignation.
4. الإشراف على كل الوظائف المساعدة أو الملحقة كذلك كل عملية مالية، تجارية، صناعية، مباشرة، أو غير مباشرة مرتبطة بـ هدفها.

الخطوط الجوية للشحن air Algérie cargo تهدف لضمان:

1. هندسة وصيانة الخلايا، المحركات، عتاد أسطول الخطوط الجوية الجزائرية وفروعها.
2. تقديم خدمات صيانة الخلايا والمحركات والعتاد لمنظمات أخرى.
3. الإشراف على كل الوظائف المساعدة والمحلقة التابعة لمهمتها الرئيسية.

الخطوط الجوية الفندقية air Algérie catering: تعمل على ضمان خدمات فندقية إضافة للخطوط الجوية الجزائرية نجد الطيران العسكري والمنظمات الأجنبية والخاصة.

الخطوط الجوية المحلية air algérie domestics: ضمان النقل الجوي في الحدود الوطنية بأكثر انتظام ودقة، تهدف إلى تدنية تكاليف الاستغلال كذلك تدنية المعوقات déficit.

الخطوط الجوية الدولية Air Algérie International : بما انه تم اتخاذ قرار إعادة هيكلة الخطوط الجوية الجزائرية وحتى تضمن تحقيق أهدافها المسطرة فإتباع تنظيم حسب المسارات يسمح لها بضمان النقل الجوي الدولي.

3.2. المشاكل التي تواجه المنظمة:

إن الخطوط الجوية الجزائرية تعاني من عدة مشاكل والتي نذكر منها:

- **المشاكل الخارجية المحيطة بالخطوط الجوية الجزائرية:**

1. **تدهور قيمة الدينار وحصة العملة الصعبة**: من مجموع مصاريف المنظمة تسدد بالعملة الصعبة الإيرادات التي هي حوالي 53% تحصل عليها المنظمة بالدينار، لم تتمكن من تغطيتها، ومقابل هذه الحصة المعتبرة، هناك انخفاض كبير في قيمة الدينار الذي يعتبر عامل أساسي في رفع تكاليف الاستغلال ممات أدى إلى انخفاض النتائج.

2. **ارتفاع الاهتلاكات**: المرسوم الصادر في 1996/1993 المتعلق بإعادة تقييم القيم الثابتة للمنظمة أدى إلى تضاعفها بثلاث مرات عن المبلغ الأصلي، هذه الزيادة أدت إلى ارتفاع مبلغ الاهتلاك بـ 194%، كما لديها إيجابيات تتمثل في زيادة مبلغ التمويل الذاتي للمنظمة.

3. **ارتفاع تكاليف الاستعمال**: الجانب المالي للمنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بارتفاع تكاليف الاستغلال المباشرة، أسباب هذا الارتفاع يرجع إلى محيط المنظمة ومعدل الصرف.

4. **ارتفاع مصاريف التأمين**: بالرغم من أن مصاريف التأمين تسدد بالدينار للمؤمن، إلا أن هذا الأخير يعيد التأمين للمنظمة الأجنبية بالعملة الصعبة، وبالتالي ارتفاع هذه المصاريف يرجع إلى الانخفاض في قيمة الدينار وارتفاع معدل الصرف.

5. **ارتفاع مصاريف الصيانة**: الارتفاع في مصاريف الصيانة والتصليح تتحملها المنظمة إجماليا سواء مصاريف شبكة الخطوط الداخلية أو الخارجية، تضيف لها مصاريف قطاع الغيار التي تسدد بالعملة الصعبة، مما أدى إلى تضاعف قيمتها من سنة إلى أخرى، إضافة إلى أن معظم التصليحات التي تقوم بها المنظمة تقام في الخارج بالعملة الصعبة خاصة على طائرات من صنف 767.

6. **ضغط المنافسة**: طبيعة الخدمات التي تقدم للمسافرين، ونوعية الأسطول الجوي، المتميز بتوفير الراحة والأمن، عوامل تؤثر على اختيار العملاء لمنظمة الطيران.

- **المشاكل الداخلية:**

1. **ارتفاع عدد العمال**: عرف عدد العمال في الخطوط الجوية الجزائرية تطورا مستمرا خلال السنوات السابقة، هذا التطور لديه جوانب سلبية وأخرى إيجابية. من بين جوانبه الإيجابية هو توفير مناصب الشغل للشباب الجزائري للمشاركة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، أما جوانبه السلبية فتستنتج عند مقارنة عدد العمال مع

الأسطول الجوي للمنظمة، وثقله سلبيا على تسييرها، سواء في مجال المردودية أو الاختناق في المجال الإداري، وثقل كتلة الأجور في منظمة ما، لا يجب أن يتجاوز عتبة 3/1 من رقم أعمالها. وأن فتح الخطوط الجوية الجزائرية لمجال التوظيف في الفترة الممتدة بين 1984 و1987 أدى إلى توظيف عدد من العمال حيث بلغ في تلك الفترة إلى نحو 1500 عامل إضافي، ليبلغ حوالي 60% في سنة 1988 مما أدى إلى الزيادة في تكاليف المنظمة، ولهذا قامت المديرية العامة باتخاذ بعض الإجراءات للتخفيض من هذا الثقل والمتمثلة في:

- عملية توقيف التوظيف.
- تشجيع التقاعد.

2. **ارتفاع عدد المسافرين (دوليا)**: ابتداء من أواخر سنوات 1990 عرف عدد المسافرين على الخطوط الدولية ارتفاعا جعل أساسا إلى حيازة طائرتين من نوع آربوس التي تتسع لـ 216 مسافرا، وثلاث طائرات من نوع 767 من نوع بوينغ التي تتسع لـ 213 مسافرا، وبالتالي ارتفع عدد المسافرين خلال هذه السنوات بحوالي 300 ألف مسافر، وهذا الارتفاع انعكس مباشرة على تكاليف المنظمة التي ارتفعت بنسبة 60% هي الأخرى مقابل ثبات الأسعار. كما أن ارتفاع عدد المسافرين جعل المنظمة مجبرة على استعمال طائرات أكبر حجما لتلبية الطلب مما زاد في تكاليفها.

3. **قدم الأسطول الجزائري**: أظهر تأخرا في مجال المنافسة، مع التطور الهائل الحاصل في مجال الصناعة الجوية، بظهور طائرات أكثر كفاءة واقتصاد في استهلاك الوقود، وتزامن ذلك مع القوانين الجوية الجديدة المفروضة عالميا في مجال الحفاظ على البيئة. وقدم وسائل النقل يؤثر مباشرة على حالة الأسطول الجوي، ويؤدي إلى زيادة تكاليف المديرية التقنية بسبب ما يتطلبه هذا الأسطول من تحسينات.

4. **مشاكل التسعيرة**: بالرغم من ارتفاع الأسعار، فإنه بمقارنة الأسعار المستعملة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية، وأسعار المنظمات المنافسة لها، تظهر لنا التأثير السلبي لهذا الاختلاف على التوازن المالي.

4.2. الفرص والتهديدات:

أولا- الفرص الخاصة بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية:

- تعد الخطوط الجوية الجزائرية زعيمة في سوق النقل.
- تعتبر عضوا في جميع جمعيات النقل الجوي وهذا ما يمنحها الأولوية في المفاوضات.
- تطوير وتوسيع سوق النقل الجوي من سنة إلى أخرى.
- سوق النقل الجوي المسير من قبل الجزائر (عملاء جزائريين) وهذا ما يعطيها الميزة الهامة في ميدان التفاوض.

ثانيا- التهديدات الخاصة بالمنظمة:

1. منح قانون الاستثمار الجديد للميزة الإيجابية للمشرفين على ذلك من حيث: التخفيض الجبائي، الإعفاء الضريبي لعدة رسوم في المساهمات الاجتماعية وهذا من خلال الخمس سنوات الأولى لبداية الاستثمار في هذا الميدان.

2. انخفاض نسبة السياح أو حتى المهاجرين الجزائريين إلى أوطانهم بسبب الظروف الاجتماعية والسياسية والأمنية السائدة آنذاك.

3. الإعانة المادية من طرف الدولة لهاته المنظمات لفك العزلة عن المناطق النائية مع حتمية ضمان الدولة لهذه الروابط.

المطلب الثالث: دور القسم التجاري في الخطوط الجوية الجزائرية

1.3. تقديم القسم التجاري:

القسم التجاري الخاص بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية مكلف بالعمل على تنفيذ السياسة التجارية التي تنتهجها المنظمة، إذ أنه يحتل مرتبة هامة ما بين التنظيمات الخاصة بوضع المفاهيم ومراقبة تنفيذها، حيث أن نشاطاتها هي مكملة لتلك التي تقوم بها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لأنها تجند وسائلها لتحقيق أهداف معينة، خاصة في المجال التجاري.

وفيما يلي نذكر بعض النقاط التي ترمي إلى متابعتها:

أ. معرفة الحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء.

ب. تكييف هذه الحاجات أو المنتجات ورغبات العملاء.

ج. تأطير نطاق البيع بمعنى تقسيم السوق.

د. تحسين التقنيات التجارية المتبعة وذلك للحصول على مردود أكبر بالتالي اكتساح الأسواق الوطنية والدولية.

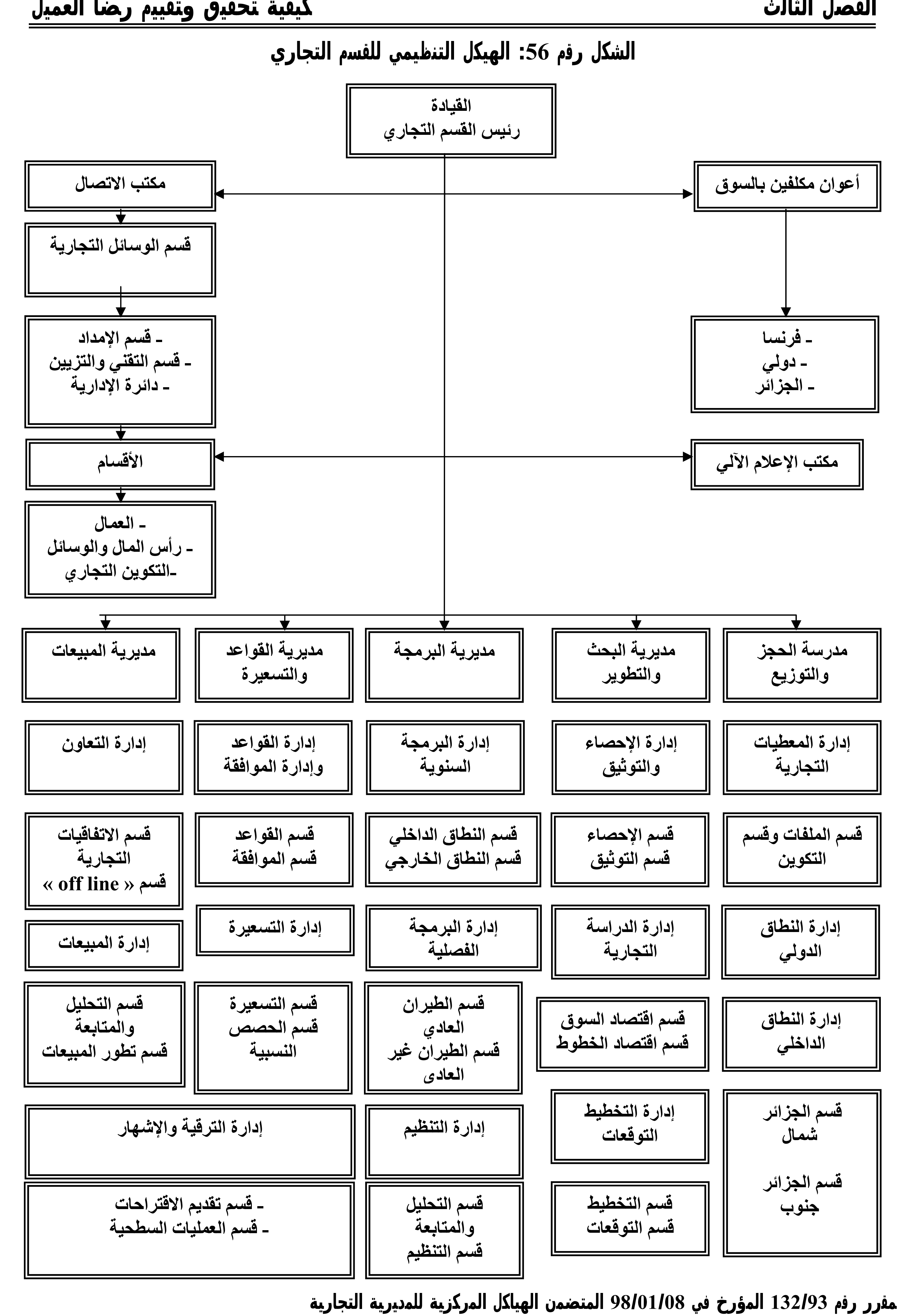
إن الدور الفعال الذي يقوم به القسم التجاري في الداخل والخارج، جعل لهذا الأخير أهمية بالغة ومنحه امتيازات.

إن مهام هذا الأخير تنحصر في كونها مهام خاصة بالتعاون مع المنظمة للتنفيذ الأحسن الخاص بالسياسة التجارية وذلك فيما يخص جميع العمليات التجارية في إطار الأهداف المطلوب تنفيذها والسلطة الممنوحة لها من طرف المديرية العامة، فيما يخص الوسائل الموضوعة تحت تصرفها.

2.3. التنظيم الخاص بالقسم التجاري:

سوف نوضح من خلال الشكل التالي الهيكل التنظيمي للقسم التجاري.

الشكل رقم 56: الهيكل التنظيمي للقسم التجاري



مقرر رقم 132/93 المؤرخ في 98/01/08 المتضمن الهياكل المركزية للمديرية التجارية

من الشكل نلاحظ أن القسم التجاري يتكون من:

أ. **القيادة (رئيس القسم التجاري)**: إن رئيس القسم التجاري يأتي تحت سلطة رئيس المدير العام الخطوط الجوية الجزائرية وهو مكلف بالعمل الجيد والمتابعة الخاصة بجميع المديريات التي تقع تحت سلطته.

حيث أن هذا الأخير يقوم بالآتي:

1. تقييم الاحتياجات المالية لجميع المديريات الجهوية في الجزائر، الممثليات والوفود في الخارج وذلك من أجل التنفيذ السليم للسياسة المالية.
2. العمل على احترام القواعد الوطنية والدولية المرتبطة بالنشاطات التجارية.
3. تأمين الترابط بين جميع المديريات العاملة تحت سلطته.
4. تمثيل المنظمة أحسن تمثيل في المحافل الوطنية والدولية.
5. يفرض سلطته على جميع الإطارات السامية في التنظيم المركزي واللامركزي.
6. تحمل مسؤولية جميع النتائج المنجرة عن تسيير القسم التجاري، بالإضافة إلى مسؤوليات أخرى هو مكلف بتنفيذها أمام رئيس المدير العام للمنظمة.

ب. التنظيمات المرتبطة مباشرة بالقيادة:

1. **أعوان السوق**: ومهمتهم تتمثل في تأمين الترابط، التحريك والتسهيل الخاص بالاتصال بين القسم التجاري وتنظيماته الداخلية والخارجية.
2. **مكتب الإعلام الآلي**: ومهمته تتجلى في فهم، تطوير والمتابعة اليومية للعمليات الخاصة بالإعلام الآلي والمرتبطة بالنشاطات التجارية المكلف بها.
3. **مكتب الاتصال**: وهو مكلف بتعريف ووضع قيد عمل سياسة تطوير المنتوج وترقيته عن طريق تأمين الاتصال الداخلي والخارجي.

ج. **نيابة المديرية**: وهي عبارة عن مديريات صغيرة تابعة للقسم التجاري تحت إشراف رئيس القسم التجاري وهي مكلفة بمتابعة النشاطات التجارية وتنفيذها:

1. مهام نيابة مديرية البحث والتطوير: هي تعمل على تحليل جميع المعلومات المتوفرة لديها والخاصة بالسوق والمحيط الداخلي والخارجي من أجل تطوير منتجات المنظمة.

2. مهام نيابة مديرية المبيعات: من صلاحياتها تعريف سياسة البيع المتبعة، المتابعة الخاصة لنطاق البيع والتدفقات المناسبة للسوق الخاص بالنقل البحري، بالتالي فهي تهدف إلى توسيع نطاق البيع الخاصة بالخطوط الجوية الجزائرية في إطار الأهداف المرجوّ تنفيذها.

3. مهام نيابة مديرية الحجز والتوزيع: هي مكلفة بمتابعة القدرات الموضوعة فيما يخص أنظمة الحجز والتوزيع.

4. مهام نيابة البرمجة: تتمثل مهام هذه النيابة في التعاون، الارتباط، المتابعة والتكييف الخاص بالبرنامج السنوي، الفصلي الخاص بالاستغلال العادي وغير العادي للطائرات والتوقيت المبرمج يوميا ونشاط المسافر

وفي هذا الإطار هي أيضا مكلفة بالتصحيح الفصلي للبرنامج والتوقعات بعدد المسافرين وأمتعتهم بالإضافة إلى متابعة الاتفاقيات الدولية. وهي تستعين في عملها بمديرية العمليات المالية، وزارة النقل والتنظيمات الدولية.

5. مهام نيابة القواعد والتسعير (السعر):

هذه النيابة مكلفة بالآتي:

◊ دراسة، تعريف ووضع قيد العمل السياسة التسعيرية والقاعدية الخاصة بالمنظمة في المستوى الوطني والدولي.

◊ تعريف سياسة المنظمة الخاصة بالتعديل النقدي.

المشاركة في أعمال الملتقيات التي تقام سنويا لتعريف السياسة التسعيرية الخاصة بالنقل الجوي وذلك بالتعاون مع التنظيمات الدولية: AACO- AFRAA- IATA

◊ تأمين التنشيط والتعاون للجان المحلية: IATA- ATA.

◊ مباشرة الترتيبات الخاصة بتكوين ومراجعة الأسعار.

المطلب الرابع: الخطوط الجوية الجزائرية والمنافسة

مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وفتح السماء الجزائرية، إضافة لتحسن وضع البلاد عادت المنظمات الدولية لمجال المنافسة.

1.4. تحديد المنظمات المنافسة:

1/- المنظمات الأجنبية: في هذه الفقرة سنستعرض مختلف المنظمات المنافسة للخطوط الجوية الجزائرية والمتواجدة على أرض الجزائر والتي تمثل لها تهديدا، معتمدين على استعراض مختلف هذه المنظمات مع إعطاء حصتها السوقية.

- **فرنسا للطيران Air France** : تستغل رحلاتها على خطوط منتظمة بين الجزائر- باريس كذلك الجزائر- مرسيليا التي توقف نشاطها منذ 1994 إلى غاية 2002 بسبب اختطاف طائرة تابعة لها من نوع Air Bus سنة 1994، والتي عادت لتنشط في المجال الجزائري منذ سنة 2003 وهي تغطي حصة سوقية تقدر بـ 30%[1].

- **Aigle Azur**: منظمة فرنسية العائدة سنة 2001 التي تغطي الرحلات من الجزائر إلى باريس مرسيليا، ليون وتولوز. وهي تطمح إلى استغلال خطوط داخلية، وهي المنظمة الخاصة الوحيدة التي تنشط في الجزائر، تغطي حصة سوقية تقدر بـ 30%.

- **Alitalia**: المنظمة الوحيدة التي بقيت في العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر مغطية الرحلات الرابطة بين الجزائر-روما، الجزائر-ميلون Milan إضافة إلى نقل الأشخاص هي تضمن كذلك نقل البضائع، تقدر حصتها السوقية بـ 30%.

AACO: Union Arabe du Transport Aérien.
AFRAA : Association des Compagnes Aériennes Africaines.
IATA : International Association de transport Aérien.

[1] - IT Apress**, Lettres d'Information Bimensuelle de l'Institut de Transport Aérien**, N° 380, Avril 2001, p 8.

- **British air ways**: تعمل على استغلال الخط الرابط بين الجزائر- لندن منذ 1960، لكنها انقطعت عن الجزائر في التسعينات لتعود في سنة 2004 مغطية 3 رحلات في الأسبوع لتصل حتى 5 رحلات في موسم الاصطياف

ومنذ 07 جوان 2005 فتحت خط استغلال جديد الرابط بين لندن-حاسي مسعود برحلتين في الأسبوع، تقدر حصتها السوقية بـ 36%.

- **Lufthansa**: الغائبة منذ 15 سنة، المنظمة الألمانية بعد انسحابها سنة 1990 لأسباب أمنية عادت في 15 جويلية 2005 مغطية خمس رحلات في الأسبوع بين الجزائر وفرانكفورت.

- **Turkish air lines**: تنشط في الجزائر منذ 1999 مغطية الخط الرابط بين الجزائر-اسطنبول كما تطمح إلى تغطية رحلات تنطلق من الجزائر إلى اسطنبول بعدها إلى وجهة أخيرة لأحد مناطق العالم، كما تقدم أسعار جد تنافسية مقارنة بالمنظمات الأجنبية بالخصوص المنظمات الصينية، حصتها السوقية تقدر بـ 77%.

- **Qatar airways**: بدأت نشاطها في الجزائر في ماي 2005 بمعدل خمس رحلات في الأسبوع وجهتها الدوحة عاصمة قطر وهي تسعى لكي تستغل 31 خطا انطلاقا من الجزائر إلى الشرق الأوسط.

- **Tunis air**: متواجدة منذ استقلال الجزائر مستغلة الخط الرابط بين الجزائر-تونس وهي تطمح إلى استغلال خطوط لم تستغلها الخطوط الجوية الجزائرية بالخصوص الكتلة الشرقية مثل التشيك، بولونيا، بلغاريا، تقدر حصتها السوقية بـ 49%.

- **Royal air Maroc:** هي الأخرى متواجدة منذ استقلال الجزائر، تستغل الخط الرابط بين الجزائر-الدار البيضاء. كما تريد فتح خط الجزائر-الدار البيضاء-مونريال، تقدر حصتها السوقية بـ 65%.

- **Lybian air lines**: تغطي الخط الرابط بين الجزائر-طرابلس بحصة سوقية تقدر بـ 31%.

- **Egypte air**: تستغل الخط الرابط بين الجزائر-القاهرة وتطمح في تغطية الشرق الأوسط وآسيا، حصتها السوقية تقدر بـ 56%.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أنه هناك منظمات طيران مثل: china eastern - malev -liberia إضافة إلى منظمات إسبانية ومجرية وصينية أعلنت رغبتها في فتح خطوط أشغال من وإلى الجزائر.

2/- المنظمات الوطنية الخاصة: مع دخول الجزائر إلى مرحلة اقتصاد السوق أصبح من الضروري إحداث تغييرات على التشريع الجوي والذي حبست بالقانون رقم 06-98 بتاريخ 27 جوان 1998 حيث نص على تغيير خريطة السماء الجزائرية التي نتج عنها ظهور لثلاث منظمات وطنية خاصة بالظهور والمتمثلة في[1]:

- **Antiria air line**: ذات مسؤولية محدودة SARL، بأسطول يقدر بأربع طائرات تغطي سبع خطوط داخلية وخمس خطوط دولية.

- **Sahara Air Line**: منظمة ذات مسؤولية محدودة بأسطول يقدر بأربع طائرات تغطي ثمان خطوط داخلية بجنوب الجزائر.

- **Eco Air**: شركة ذات أسهم SPA، تملك طائرة واحدة، تغطي ستة خطوط داخلية، وخط دولي.

[1] - Melissa Nour Magazine, **La Carte Réseau National et International**, N° 03 , édition Casbah, 2005, p 32-33.

2.4. تطور الحصة السوقية للخطوط الجوية الجزائرية:

في الفترة المتراوحة بين 2002-2005 حسب الإحصائيات المعبر عنها في الملحق رقم (4). نلاحظ أن الحصة السوقية للخطوط الجوية الجزائرية تراجعت من سنة إلى أخرى لتنتقل من نسبة تقدر بـ 90,49% مقابل 9,51% للمنظمات المنافسة لسنة2002 إلى نسبة 62,44% للخطوط الجوية الجزائرية مقابل 37,56% بالنسبة للمنظمات المنافسة لسنة 2005 وهذا التراجع راجع لعدم تمكن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية من التصدي لإستراتيجية المنظمات المنافسة المطبقة والمبنية على:

1. خفض التكاليف بـ 20% مقارنة مع تكاليف الخطوط الجوية الجزائرية.
2. إعفاء المسافرين من دفع قيمة الأمتعة.
3. فتح المنظمات المنافسة لخطوطها في نفس التوقيت الزماني والمكاني مع منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.
4. تعزيز وتدعيم سياسة الاتصال.

المطلب الخامس: الإستراتيجية التسويقية للمنظمة

لم تعرف ثقافة الجودة سبيلا إلى الخطوط الجوية الجزائرية بالشكل المطلوب إلا أنها مؤخرا تفطنت إلى أن السبيل لإرضاء عملائها يكمن في تقديم خدمة ذات جودة يرضى عنها.

1.5. المزيج التسويقي للخطوط الجوية الجزائرية:

1.1.5. سياسة المنتج: يتمثل المنتج المقترح من طرف الخطوط الجوية الجزائرية النقل الجوي للأشخاص والبضائع إضافة إلى العمل الجوي لكننا وكما سبق وذكرنا ركزنا دراستنا على النقل الجوي للمسافرين حتى نتمكن من تحديد أبعاد البحث، كما سبق وحددنا عدد الرحلات والاتجاهات المستغلة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية وإمكانياتها البشرية والمادية المسخرة لخدمة عملائها، والمراحل التي يمر عبرها العميل لإتمام الرحلة والخدمات المقدمة له أثناءها والتي يمكن إيجازها في:

1- **الحجز**: تضمن المنظمة لعملائها حجز التذاكر إما عن طريق الاتصال بالهاتف، الانترنت أو التقرب من احد الوكالات، كما توفر المنظمة أنواع مختلفة من التذاكر والمتمثلة في:

- تذكرة un coupon: تضمن ذهاب أو إياب
- تذكرة deux coupons: تضمن ذهاب /إياب.
- تذكرة quatre coupons: نفس التذكرة تستعمل في عدة رحلات.

2- **الخدمة الأرضية service au sol**: التي تتضمن انطلاقا من مطار الجزائر:

أ. **وصل التسجيل**: متغير حسب الدرجات (الأولى، الأعمال، الاقتصادية).

ب. **غرفة الركوب salle d'embarquement**: مجهزة بأرائك للمسافرين من الدرجة الأولى والأعمال بينما مسافري الدرجة الاقتصادية فيوجهون إلى قاعة الانتظار.

ج. **عملية ركوب المسافرين**: بالنسبة لمسافري الدرجة الأولى والأعمال يتم نقلهم إلى الطائرة بحافلة خاصة تختلف عن الحافلات التي يتم بها نقل مسافري الدرجة الاقتصادية.

3- **الخدمة على متن الطائرة service à bord**: الخدمة على متن الطائرة تقسم إلى ثلاث أنواع على حسب الدرجات فيتم تقديم:

أ/- وجبات على الساعة 9 و12 و19 كما تقدم وجبات خاصة لأصحاب الدرجة الأولى والأعمال مع اختيار المشروبات سواء كحولية أو غير كحولية.

ب- كما تتوفر على مقاعد مريحة وفخمة بالنسبة للدرجة الأولى والأعمال.

ج- تتوفر على متن الطائرة سوق حرة duty free، تلفاز، مجلات، راديو، مضيفات لخدمة المسافرين، مرحاض.

4- بعد الرحلة:

- النزول
- استرجاع الأمتعة (في حالة ضياع الأمتعة يتم تعويضها حسب معاهدة فرساي).

2.1.5. سياسة السعر: يعتبر السعر عنصرا جد معقدا سواء بالنسبة للعميل أو لأصحاب القرار في المنظمة، وتخضع كل منظمة إلى عدد معين من القيود التي تؤثر بصفة مباشرة في إعداد السياسة التسعيرية، وفي هذا المجال يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من المتدخلين منهم العملاء الوسطاء، المنافسين، الموردين، مختلف الدوائر في المنظمة وكذا الدولة التي تعتبر المتدخل الكبير في هذا المجال.

فبالنسبة للتسعيرات في مجال الشبكة الوطنية فإنها تتحدد من قبل وزارتي النقل والتجارة، أما فيما يخص تسعيرات الشبكة الدولية فإنها تتحدد من قبل المنظمات الدولية كالجمعية العالمية للنقل الجوي « IATA ».

1)- طرق الدفع: وضعت الخطوط الجوية الجزائرية في خدمة عملائها أنواع متعددة من طرق الدفع لتسهيل عملية شراء التذكرة التي نذكر منها:

- دفع عن طريق الشيك.
- دفع عن طريق بطاقة الائتمان carte de crédit التي نذكر منها américain express، master card، universel air transport olon.
- الدفع عن طريق PTA (prepaid ticket admit): يستعمل في حالة تسوية حقوق التذكرة في منطقة ويتم استعمال التذكرة في منطقة أخرى، حيث يتم بعث PTA عن طريق تيلكس أو تلغرام أو برسالة إلى الشخص طالب التذكرة مثال: شخص متواجد في فرنسا يطلب من شخص متواجد في الجزائر أن يشتري له تذكرة فتتم تسوية عملية الشراء في الجزائر وتبعث PTA للشخص في فرنسا بحيث يستعملها للحصول على التذكرة في فرنسا.
- وصل خدمات متفرقة MCO (bon pour divers services): يكون على شكل رسالة قرض (lettre de crédit) من اجل تغطية خدمات ملحقة بالنقل الجوي والمتمثلة في:

- دفع الفارق من الوزن الزائد في الأمتعة.
- من اجل تسوية خدمات متفرقة: طلب خدمة تمنح لدرجة أعلى على متن الطائرة، نقل حيوانات، تكفل المضيفة بطفل بغير رفقة على متن الطائرة.
- في حالة رفع درجة الرحلة.

2)- أنواع التسعيرات: في سياستها السعرية تقوم الخطوط الجوية الجزائرية بتطبيق أربع أنواع من التسعيرات:

1. **التسعيرات العادية**: تتمثل في التسعير المعلن عنها الخاصة بالفئة الأولى وفئة رجال الأعمال، والفئة الاقتصادية والمتعارف عليها في المنظمات الدولية.

2. **التسعيرات الخاصة**: وتقدم للأفراد الذين يسافرون على شكل جماعات:

- تسعيرات الرحلات excursion.
- Tarif individuel inclusive tour (IIT): مخصصة للرحلات السياحية.

هذه التسعيرات معترف بها من قبل المنظمات العضو في IATA ويتم تطبيقها مع كل أنواع العملاء إلا أنها تفرض شروط لتطبيقها (حيث تطبيقها يكون موسمي، وتفرض تحديد مدة الإقامة) مقارنة بالتسعيرات العادية، ويتم حساب هذه التسعيرات على أساس التسعيرات الاقتصادية.

- **التسعيرات المنخفضة tarifs réduits**: عبارة عن تخفيضات تقدم حسب نوع العميل (صبي، طالب، عائلة، زوجة، مسن) يتم حسابها على أساس التسعيرات العادية، يمكن توضيح هذه التخفيضات في الجدولين التاليين:

جدول رقم (17): التخفيضات المقترحة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية على الشبكة الدولية

الفئة	النسبة (%)	مدة الصلاحية	شروط التطبيق
صبي: من يوم إلى 24 شهر	90	طيلة السنة	الإعفاء من دفع حق الأمتعة (10 كلغ)
طفل: من سنتين إلى 11 سنة حق الإعفاء ومقعد	33 25 33	طيلة السنة طيلة السنة طيلة السنة	شبكة فرنسا إضافة إلى المغرب وتونس شبكة الشرق الأوسط وإفريقيا (درجة أولى وأعمال) شبكة الأوسط وإفريقيا (درجة اقتصادية وتسعيرات خاصة)
شباب: من 12 سنة إلى 24 سنة من 12 سنة إلى 29 سنة	33 40	طيلة السنة طيلة السنة	شبكة الشرق الأوسط باتجاه مدن افريقية
طلبة: شهادة مدرسية إجبارية من 24-30 سنة من 29-31 سنة	33 40	طيلة السنة طيلة السنة	الشرق الأوسط مدن افريقية
شباب من 12 سنة إلى أقل من 26 سنة	25	طيلة السنة	باتجاه أوروبا، المغرب، تونس
زوجة	50	إقامة أقصاها شهر	باتجاه أوروبا، المغرب، تونس
عائلة	40	أكثر من 6 أيام وأقل من شهرين	زوجين مع أولاد أقل من 19 سنة أو زوجة مع أولاد أقل من 19 سنة في الشبكات الدولية
شيخ مسن: رجل من 60 سنة فما فوق امرأة 55 سنة فما فوق	40	أكثر من 7 أيام وأقل من شهر	باتجاه إفريقيا الغربية، صالحة طيلة السنة

مجموعات رياضية أو فنية	35 40	إقامة أقصاها شهر	باتجاه إفريقيا الغربية المجموعة مكونة من 4 إلى 10 أشخاص أكثر من 10 أشخاص

المصدر: وثائق داخلية، المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية

جدول رقم (18): التخفيضات المقترحة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية في الشبكة الداخلية

الفئة	النسبة (%)	الصلاحية	شروط التطبيق
صبي: من يوم إلى 24 شهر	90	طيلة السنة	إعفاء الأمتعة (10 كلغ)
طفل: من سنتين إلى 11 سنة	33	طيلة السنة	حقوق الإعفاء والمقعد
طلبة: من 12 سنة إلى 26 سنة	25	طيلة السنة	شهادة مدرسية إجبارية
عائلة	25	إقامة أقصاها 60 يوم	زوجين مع 1 أو عدة أطفال أقل من 19 سنة أو زوجة مع أطفال أقل من 19 سنة
رياضيين فنيين	20 25	طيلة السنة طيلة السنة	مجموعة مكونة من 4 إلى 10 أشخاص مجموعة مكونة من أكثر من 10 أشخاص

المصدر: وثائق داخلية، المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية

- **التسعيرات التشجيعية tarifs promotionnels**: يطبق هذا النوع من التسعيرات في فترات الركود من أجل تحفيز المبيعات.

ملاحظة:

كل التسعيرات العادية والخاصة محددة ومعلنة من طرف IATA ويجب الإشارة إلى أنه في حالة الانطلاق من فرنسا هناك تسعيرات ATAF وIATA. حيث أن تسعيرات ATAF ناتجة عن منظمة ATAF وهي تضم البلدان التالية: فرنسا، الجزائر، أندور، بوركينافاسو، كاميرون، الرأس الأخضر، جمهورية إفريقيا الوسطى، جزر القمر، كونغو، كوت ديفوار، غابون، غينيا بيساو، غينيا الاستوائية، مدغشقر، مالي، مغرب، موريتانيا، موناكو، النيجر، جيبوتي، سنغال، تشاد، طوقو، تونس، فناتو.

انطلاقا من فرنسا إلى الجزائر، التسعيرات IATA مرتفعة بنسبة تتراوح من 19 إلى 20% مقابل تسعيرات ATAF.

3.1.5. سياسة التوزيع: حتى تضمن الخطوط الجوية الجزائرية خدماتها في السوق، قامت بوضع شبكة توزيع في الجزائر وفي الخارج لتكون بقرب عملائها وهي تتوزع كما يلي:

في الجزائر:

تتوفر على 183 وكالة خاصة على المستوى الوطني موزعة كما يلي:

- المديرية الجهوية لوسط الجزائر: 91 وكالة.
- المديرية الجهوية لغرب الجزائر: 48 وكالة.

- المديرية الجهوية لشرق الجزائر: 31 وكالة.
- مديرية الجنوب الغربي: 5 وكالات.
- مديرية الجنوب الشرقي: 3 وكالات.

إضافة إلى 83 وكالة عمومية على المستوى الوطني.

في الخارج:

الخطوط الجوية الجزائرية تملك 35 نقطة بيع موزعين كما يلي:

- 10 بفرنسا: باريس، مرسيليا، ليل، نيس، مولهوز، ماتس، تولوز، ليون.
- 12 بأوروبا: روما، بروكسل، جنيف، لندن، برلين، فرانكفوت، ميلون.
- 6 بالشرق الأوسط: القاهرة، دمشق، استانبول، دبي، بيروت، عمان.
- 4 بالمغرب: تونس، طرابلس، نواقشط، الدار البيضاء.
- 4 بإفريقيا: باماكو، نيامي، داكار، وقادوقو، ابيدجان

كما تعتمد على كل من التوزيع المباشر وغير المباشر.

التوزيع المباشر: الخطوط الجوية الجزائرية تملك وكالات التي تضمن لها الحصة الكبيرة لتوزيع خدماتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية الحجز يمكن أن تتم عن طريق الهاتف أو بالانتقال إلى الوكالة ومؤخرا ضمت خيار جديد والمتمثل في الحجز عن طريق الانترنيت بواسطة الموقع (www. Air algérie. dz).

التوزيع غير المباشر: تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية في توزيع منتجاتها على عدة وسطاء نذكر منهم:

- **نظام التوزيع الإجمالي** (**GDS global distribution système**) في هذه الحالة يتم الإعلان عن كل المنتجات في GDS وتقوم المنظمة بدفع رسوم عن كل حجز يتم.

- نظام الحجز والتوزيع الآلي GDS: لقد بدأ استخدام نظام الحجز عن طريق أجهزة الإعلام الآلي منذ السبعينات أين قامت شركات النقل الجوي بالتخلي عن النظام السابق واستبداله بشبكات الإعلام الآلي. وتلعب هذه الأنظمة دورا هاما في صناعة النقل الجوي، إذ أنها توفر لأعوان السفر إمكانية استخدام المعلومات المقدمة من قبلها قصد إعلام الزبائن ببرامج الطيران، التسعيرات، عملية الحجز وتوزيع التذاكر.

- وكالات الأسفار والسياحة: المتواجدة في كل بقاع العالم متصلة ببرنامج الحجز للخطوط الجوية الجزائرية أو بـ GDS. هاته الوكالات تعمل على توزيع منتجات عدة عارضين (منظمات) مقابل عمولة.

- **المنظمات التعاقدية**: الخطوط الجوية الجزائرية أمضت عدة عقود مع منظمات مثل air France و aigle azur وbritish airways ... الخ التي تضمن لها توزيع منتجاتها.

-**وكيل البيع العام GSA general sales agent**: تلجأ الخطوط الجوية الجزائرية إلى هذا النوع من الوكلاء للتوزيع في خطوط الاستعمال ضعيفة المردودية كالخطوط الإفريقية بينما تعتمد على الوكالات عندما تتميز تشريعات البلدان المتعامل معها بالتعقد.

- أنواع أخرى من الموزعين: يتم التوزيع عن طريق منظمات سياحية مثل l'ONAT ومتعاملين مثل Touring club.

4-1-5. سياسة الاتصال: تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية في سياستها الاتصالية على[1]:

بالنسبة للاتصال المنظمي فهو يرتكز أساسا على محاولة تعريف والترويج لصورة المنظمة معتمدة على:

- العلاقات العامة : تعتمد الخطوط الجوية الجزائرية في سياستها الاتصالية بالدرجة الأولى على العلاقات العامة وفي هذا الإطار تعتمد المنظمة تنتهج المنظمة عدة طرق منها:

* المشاركة في المعارض الدولية.
- رعاية بعض الأندية الرياضية
- رعاية التظاهرات الثقافية والسهرات الفنية.
- منح تذاكر مجانية في الحالات التالية (الرعاية الرياضية، الحالات الاجتماعية (مرضى...)، نشاطات سياحية من اجل الاستثمار في المجال السياحي.
- تمويل الأحداث الرياضية لتنشيط المبيعات.

- علامة المنظمة: تقوم المنظمة بتحرير عدة مقالات سنويا وفصليا للتذكير بصورة علامتها لدى الرأي العام.

أما بالنسبة للإشهار الإعلامي فهو يتكون من العمليات التي تهدف إلى إعلام العملاء بنشاط المنظمة كفترات الحج، وفيما يخص الدعائم المستعملة في هذا النوع من الإشهار نجد العناوين الخاصة بالجرائد الوطنية والإذاعة.

وتستخدم الخطوط الجوية الجزائرية الإشهار الخاص بالمنتج عند إطلاق منتج جديد مثل: إطلاق درجة الأعمال بين الجزائر – باريس معتمد على الصحافة إضافة إلى اللافتات الاشهارية.

- تشجيع المبيعات: تقدم الخطوط الجوية الجزائرية في الأحداث والتظاهرات تخفيضات لتسعيرات تذاكر السفر

2.5. تقييم جودة خدمة الخطوط الجوية الجزائرية:

كل منظمة تطمح إلى تأسيس نظام جودة فعال وجب عليها أن تحظى بنظام تقييمي يحقق لها السماع المتواصل لعملائها حتى تتمكن من متابعة رغباتهم ومعرفة رأيهم اتجاه المنتوجات المعروضة وبذلك تضمن إجراء تحسينات وتصحيحات للأخطاء التي تنتج عنها حالة عدم الرضا.

من خلال تواجدنا في الخطوط الجوية الجزائرية لاحظنا أن وسائل التقييم محصورة في بعض الوسائل النوعية المتمثلة في:

1. معالجة رسائل العملاء traitement des lettres clients: تضمن هذه الوسيلة التكفل بمعالجة رسائل العملاء الموجهة إلى الخطوط الجوية الجزائرية التي تصل إلى أحد مديرياتها عن طريق البريد، وبمجرد جمع الرسائل يتم معالجتها كالتالي:

- إذا كان نوع الرسالة تهنئة أو شكوى وحلول مستعجلة يتم إرسال مباشرة رد للعميل.
- إذا كان نوع الرسالة شكوى/ حلول غير مستعجلة في هذه الحالة يتم إرسالها إلى الجهة المعنية بالشكوى.

الجهة المعنية تعمل على:

[1] - Trait d'union, (2000), Revue interne d'Air Algérie , N° 26, troisième trimestre, p 3.

- فتح تحقيق وبعث بجواب إلى الجهة المرسلة.
- إذا وجد حل للمشكلة يتم بعث رسالة جواب إلى العميل، وإذا لم تتوصل الجهة المعنية إلى حل تعمل على اقتراح مشروع رسالة (projet de lettre) إلى القيادة (أي اقتراح حل للمشكلة بصدد الدراسة).

فعلى مستوى القيادة يتم تحليل مشروع الرسالة وبعدها إرسال جواب إلى الجهة المرسلة بعدها يتم بعث بجواب إلى العميل.

- وضع ملف العميل في الأرشيف.

يجب احترام القواعد التالية في معالجة رسائل العملاء:

- ◊ تقرير التحقيق يجب أن يحضر في فترة قدرها 15 يوم على الأكثر من تاريخ بعث ملف العميل.
- ◊ الرسالة الحاملة للجواب يجب أن ترسل إلى العميل في فترة أقصاها 60 يوم من تاريخ إرسال رسالته.
- ◊ ما تم ملاحظته من خلال تواجدنا في الخطوط الجوية الجزائرية:
- ◊ انعدام مراقبة ومتابعة الشكاوي المجمعة من طرف مختلف المديريات.
- ◊ مسؤولي الخطوط الجوية الجزائرية لا يبدون أي اهتمام للإجابات المقدمة للعملاء.
- ◊ سوء فهم المسؤولية المترتبة عن معالجة الشكاوي.
- ◊ غياب أساليب حفظ وترتيب الشكاوي.
- ◊ المدة المحددة لمعالجة رسائل العملاء تعد جد طويلة.

2. **معالجة التقارير الخاصة بالرحلات traitement des rapports spéciaux**: مديرية العمليات الجوية فكرت في جمع معلومات عن النقائص التي يمكن أن تقع أثناء الرحلات لذلك أوجبت توفر تقرير عن كل رحلة يسمى بالتقرير الخاص بالرحلة (R.S.V) الذي يعمل على ملئه رئيس الحجرة chef cabine حيث هذه المعالجة تمر عبر المراحل التالية:

- كل المعلومات المتعلقة بالنقائص التي تواجهها الرحلة يتم تسجيلها في التقرير RSV.
- إذا تعدت التقارير العدد ثلاثة تقارير للجهة الواحدة في هذه الحالة يتم ملئ وثيقة تدعى معالجة تقرير رئيس الحجرة traitement rapport chef de cabine أو وثيقة الاتصال.
- بعث هذه الوثائق إلى الجهة المعنية.
- فتح تحقيق من أجل إيجاد حل للمشكلة المطروحة.
- بعث بتقرير إلى الجهة المرسلة.
- بعث بجواب إلى رئيس الحجرة في فترة أقصاها 30 يوم.

ما تم ملاحظته بانتقالنا إلى بعض الوكالات التابعة للخطوط الجوية الجزائرية بغياب تام لأي أداة مهما كانت بسيطة مثل سجل الشكاوي تسمح للعميل بإبداء رأيه عن الخدمة، كما أن الخطوط الجوية الجزائرية لا تعمل على قياس رضا العميل بالرغم من أن رضا العميل مع تطور مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة أصبح يعد من موجودات المنظمة.

المبحث الثالث: تحليل رضا العميل عن جودة خدمة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث السابق مكننا من تكوين صورة واضحة عن نشاط الخطوط الجوية الجزائرية وموقعها التنافسي وإستراتيجيتها التسويقية، ولكن حتى نتمكن من تحديد مستوى رضا عملائها عن جودة الخدمة استوجب إجراء استقصاء ميداني لتقدير العلاقة القائمة بين جودة الخدمة ورضا العميل.

المطلب الأول: مراحل الدراسة

1.1. منهج الدراسة:

المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الاستقصائي المحدد الذي يتم فيه تجميع البيانات مرة واحدة في نقطة محددة من الزمن، وقد مرت الدراسة بمرحلتين:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستكشافية

تعتبر الدراسات الاستكشافية تمهيدا للدراسة الكمية في غياب دراسات سابقة تتضمن متغيرات البحث، كان الهدف من هذه المرحلة ذا بعدين: أولهما هو تحديد الخصائص الهامة (من وجهة نظر العملاء الخارجيين) التي يجب توافرها في خدمة النقل الجوي، وذلك لقياس متغيري التوقعات والأداء المدرك لمفردات عينة الدراسة بالنسبة لهذه الخصائص، بالنسبة للهدف الثاني يتمثل في تحديد مدى اهتمام واندماج المسؤولين بالمنظمة بالنسبة لموضوع رضا العميل ولذلك ارتأينا إلى ضرورة تحديد عينة تقدر بـ 15 مسافر حيث تم معهم إجراء مقابلات فردية استغرقت من 20 إلى 30 دقيقة وتمحورت المقابلات التي تم إجراؤها حول مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي تعطي فرصة للمجيب التعبير بحرية عن رأيه، وكان فحواها يتمثل في تحديد الأداء المتوقع.

ولقد أسفرت نتائج مرحلة الدراسة الاستكشافية عن:

- تحديد خصائص الخدمة التي تم من خلالها قياس توقعات العملاء –موضع الدراسة وإدراكهم لأداء هذه الخدمة التي تم اقتناؤها.
- تحديد المتغيرات الأكثر أهمية والتي تلعب دورا في التأثير على رضا العميل.

المرحلة الثانية: الدراسة الميدانية (الكمية)

بعد الانتهاء من الدراسة الاستكشافية تم تحديد معالم الدراسة الكمية وفيما يلي مختلف مراحل البحث الكمي الذي قمنا به.

2.1. تحديد مشكلة البحث:

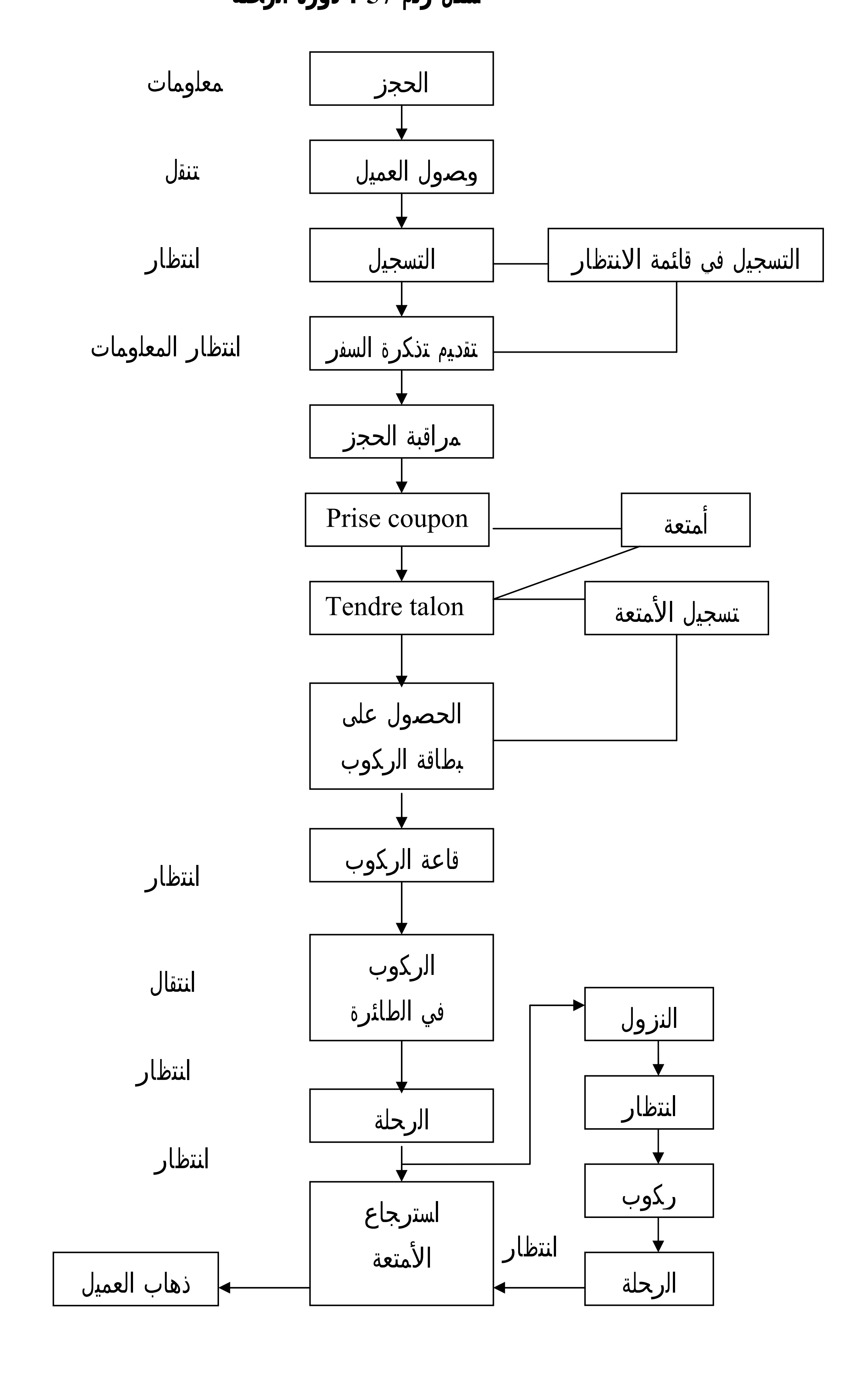
تجدر الإشارة هنا إلى أن العميل طالب خدمة النقل الجوي يمر عبر ثلاث مراحل والمتمثلة في:

المرحلة الأولى "ما قبل الرحلة": الحجز (تلفون، انترنيت، وكالة)، استقبال، تسجيل، تسجيل الأمتعة، قاعة الانتظار، التنقل إلى الطائرة، التكفل في حالة تأخر موعد الرحلة.

المرحلة الثانية "أثناء الرحلة": استقبال المضيفات، راحة المقاعد، حالة الغرفة، الفندقة (الوجبات)، توفير وسائل الإعلام والترفيه (جرائد، مجلات، تلفاز ...الخ).

المرحلة الثالثة "بعد الرحلة": استرجاع الأمتعة وبذلك يمكن تمثيل دورة الرحلة بالشكل التالي:

شكل رقم 57 : دورة الرحلة



من خلال ما سبق ذكره حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إيجاد العلاقة بين المراحل الثلاثة وتأثير كل مرحلة عن الأخرى في رضا العميل.منطلقين من الفرضية التالية:

- لا توجد علاقة بين متغيرات الجودة والشعور بالرضا عن الجودة الكلية لدى العميل، أي كل متغير مستقل بصورة إجمالية.

3.1. أهداف البحث:

- قياس مستوى رضا العميل عن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية.
- تحديد العلاقة القائمة بين جودة المنتج ورضا العميل.
- تحديد إمكانية الولاء للمنظمة وشروطه.

4.1. تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس مستوى الرضا لدى عملاء الخطوط الجوية الجزائرية، فقد استهدفت الدراسة الأشخاص الذين يتعاملون معها حيث أن:

وحدات مجتمع الدراسة تتمثل في كل مسافر على الخطوط الجوية الجزائرية والتي تفوق الـ 3 مليون مسافر سنويا حسب الإحصائيات المقدمة من طرف المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية، وبالتالي يمكن الحكم على المجتمع بأنه كبير وبذلك يتعذر إجراء عملية مسح شامل، هذا ما نتج عنه ضرورة سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها وبذلك تعميم النتائج.

فاعتمدنا على سحب عناصر العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، والعينة مكونة من 200 فرد موزعين بشكل عشوائي وفق الأسس الآتية:

1. الفئة العمرية (مست الدراسة مختلف الشرائح الموجودة).
2. الجنس: ذكر- أنثى.
3. المنطقة الجغرافية الجزائر العاصمة (مختلف الوكالات الموزعة على قطر العاصمة إضافة إلى مطار هواري بومدين).

5.1. طرق جمع المعلومات:

لقد تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الوكالات الموجودة في الجزائر، إضافة إلى مكتب الاستقبال الكائن بمطار هواري بومدين، حيث تم تقديم الاستبيان للأشخاص الذين يتقدمون لمكتب الاستقبال، فيطلب منه ملء الاستبيان بعد تقديم شرح يبين له أهمية وأهداف إنجاز هذا البحث.

6.1. إعداد الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان باللغة الفرنسية* وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

✦ المحور الأول: التعرف على خصائص العينة

والهدف الرئيسي من هذا المحور يتمثل في التعرف على خصائص والعادات الشرائية لعملاء الخطوط الجوية الجزائرية والتي على أساسها يمكن تجزئة عملاء المنظمة وتحديد الشريحة المناسبة التي يمكن استهدافها مستقبلا عند بناء الإستراتيجية التسويقية للمنظمة (على سبيل المثال: بناء الولاء).

---

*انظر الملحق رقم (5).

وفي هذا المحور تم اللجوء إلى أسئلة مغلقة ذات إجابات متعددة تم تحديد معالمها من الدراسة الاستكشافية.

✦ **المحور الثاني: تقييم رضا العملاء عن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية**

الهدف من هذا المحور تقييم رضا العميل عن الخدمة المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية وقد اعتمدنا على مقياس ليكرت والذي يطلب فيه من المستجيب أن يحدد درجة موافقة أو عدم موافقة على خيارات محددة والتي قسمناها إلى:

- العملاء الداخليين والذين لهم علاقة مباشرة مع العميل الخارجي.
- الخدمات المقدمة لضمان سيرورة الرحلة.
- إضافة إلى سؤال مغلق ذي أجوبة محددة لتحديد صورة المنظمة.
- سؤال يعتبر تمهيدي للسؤال الذي يليه والهدف منه لتبيين ضرورة الإصغاء للعميل.
- أما بالنسبة للسؤال رقم 11 يتعلق بقياس نسبة الشكاوي ومدة معالجتها.
- سؤال ختامي في هذا المحور لتقييم رضا العميل عن الجودة مقارنة بالسعر المطلوب.

✦ **المحور الثالث: دراسة الاقتراحات والتحسينات الواجب اعتمادها**

هذا المحور يأتي مكملا لسابقه بحيث بعدما تم تحديد نقاط الضعف والقصور في الخدمة المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية حاولنا تقديم بعض الأسئلة التي يتم من خلالها تحديد تطلعات العملاء حول تحسين الخدمة والتي ينتج عنها تحسين رضاهم.

وقد تضمن هذا المحور خمس أسئلة كالتالي:

- يهدف السؤال الأول إلى تحديد التحسينات الواجب تطبيقها من طرف الخطوط الجوية الجزائرية حتى تضمن ولاء عملائها ولهذا الغرض استعملنا سؤال مفتوح.
- أما السؤال الثاني فيتوجه إلى تحديد أسباب استياء العملاء التي تؤدي إلى تخليهم عن المنظمة.
- بالنسبة للسؤال الثالث يطلب من العميل تحديد الخاصية الأهم التي تدفع به لاختيار منظمة الطيران.
- بالنسبة للسؤال الرابع يهدف إلى تحديد وجود نية الولاء.
- السؤال الخامس الهدف منه تحديد أنسب إستراتيجية ولاء يمكن للخطوط الجوية الجزائرية إتباعها.

7.1. معالجة البيانات:

لمعالجة بيانات الدراسة اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية مستخدمين في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S).

- حيث تم استخدام جداول في تفريغ وتبويب النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لتسهيل عملية الملاحظة يليها تحليل من أجل تقريب الفهم للدراسة.

- برنامج SPSS تم الاعتماد عليه لتحليل نتائج للإجابة عن الفرضية التي بني على أساسها البحث والمتمثلة في تحديد العلاقة بين متغيرات الجودة وتأثيرها على رضا العميل.

ملاحظة:

قمنا بتوزيع 200 نسخة من الاستبيان حسب العينة المختارة لكنه لم يتم استرجاع سوى 160 نسخة، منها 14 نسخة غير صالحة بسبب نقص الإجابات وبذلك يصبح حجم العينة مقدرا بـ 146.

المطلب الثاني: تفريغ المعلومات

الهدف هو التمكن من تقييم الخدمة المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية لتحديد العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل.

1. **تقديم مميزات العينة:**

جدول رقم (19): يوضح تكرار السفر خلال السنة.

	التكرار	النسبة المئوية (%)
مرة واحدة في السنة	47	32,19
مرة واحدة في الشهر	24	16,43
مرة واحدة في الأسبوع	52	35,61
عدة مرات في الأسبوع	23	15,75
المجموع	146	100

وحدات الإجابة المتحصل عليها تمكننا من تجزئة العينة إلى ثلاث فئات من العملاء:

المداومون ذو استهلاك كبير: هذه الفئة تضم العملاء الذين يسافرون مرة أو أكثر في الأسبوع وتمثل 51,36% من العينة.

المداومون ذو استهلاك متوسط: هذه الفئة تضم الذين يستعملون خدمات الخطوط الجوية الجزائرية مرة في الشهر ويمثلون 16,43% من العينة.

المداومون ذو استهلاك صغير: وهم الذين يسافرون مرة في السنة ويمثلون 32,19% من العينة.

جدول رقم (20): يوضح سبب السفر

	التكرار	النسبة المئوية %
الأعمال	78	53,42
الدراسة	08	5,47
زيارة الأقارب	29	19,86
الحج والعمرة	04	2,73
السياحة	27	18,49
المجموع	146	100

يمكن أن نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يستعملون خدمات الخطوط الجوية الجزائرية بدافع الأعمال بينما الأسباب الأخرى والتي تحتل المرتبة الثانية هي زيارة الأقارب للسياحة في حين يمثل التكرار الصغير الأفراد الذين يستعملون الخطوط الجوية الجزائرية بدافع الحج وزيارة البقاع المقدسة. وهذه النتائج تفسر النتائج المتحصل عليها من السؤال الأول وحيث اكبر تكرار كان مرة أو عدة مرات في الأسبوع بسبب الأعمال المتحصل عليها من السؤال الثاني.

جدول رقم (21): يوضح وسائل تسوية شراء التذكرة

	التكرار	النسبة المئوية %
نقدا	80	54,79
عبر الانترنيت	10	6,84
ببطاقة الائتمان	19	13,01
بشيك	25	17,80
Par prepaid ticket aduit	11	07,53
المجموع	146	100

عملية تسوية شراء التذكرة يتم في الأغلبية نقدا، تأتي مباشرة التسوية عن طريق الشيك ثم بطاقات الائتمان ثم في المرتبة الأخيرة الدفع عن طريق الانترنت. وكما سبق وأن لاحظنا من السؤال السابق أن اكبر فئة لسبب السفر كانت الأعمال لذلك فمن الضروري على المنظمة أن تشجع استعمال وسائل الدفع الأخرى كالانترنت وبطاقات الائتمان وهذا بمنح فوائد إضافية لاستعمال هذه الوسائل كتخفيضات مثلا.

جدول رقم (22): يوضح الوسائل المعتمدة لإتمام الحجز

	التكرار	النسبة المئوية %
هاتفيا	41	28,08
عبر الانترنيت	16	10,95
بوكالة سياحة وأسفار	89	60,95
المجموع	146	100

لاحظنا أن أغلبية العملاء يقومون بعملية الحجز من وكالات السياحة والأسفار بنسبة 60,95% تأتي في المرتبة الثانية مباشرة الحجز عن طريق الهاتف بنسبة 28,08% وفي المرتبة الثالثة عن طريق الانترنت، وبالرغم أن الاتصال بالهاتف أو استخدام الانترنت تسهل على العميل عملية الحجز إلا انه يفضل التنقل إلى الوكالات لإتمام هذه الأخيرة، لذلك بحثنا وراء هذا السبب مدعمين هذا السؤال بأسئلة شفهية استفسارية فخلصنا من الإجابات إلى مايلي:

لا يتم استخدام الحجز عن طريق الهاتف للأسباب التالية:

- الخط مشغول في اغلب الأحيان.
- الهاتف يرن ولا يتحصل العميل على الإجابة.
- طول الانتظار عند استخدام الهاتف والحصول على إجابات ناقصة.

أما بالنسبة للانترنت فمعظم المستجوبين لا يعلمون بوجود موقع انترنت للخطوط الجوية الجزائرية يمكن من خلاله إتمام عملية الحجز، لذلك لابد على المنظمة التعريف بموقعها عن طريق الإعلان.

جدول رقم (23): يوضح التوزيع الجنسي للعينة

	التكرار	النسبة المئوية %
رجل	100	68,49
نساء	46	31,51
المجموع	146	100

أغلبية العينة رجال ويمثلون نسبة 68,49% ما يقدر بحوالي ثلثي العينة بينما الثلث الأخير فيمثل نسبة النساء.

جدول رقم (24): يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة

	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	6	4,10
من 21 سنة إلى 35 سنة	39	26,71
23,97	70	47,97
من 51 سنة إلى 70 سنة	26	17,80
اكبر من 70 سنة	05	3,42
المجموع	146	100

جدول رقم (25): يوضح المنصب الذي يشغله أفراد العينة

	التكرار	النسبة المئوية %
مزارع	01	0,68
تاجر	30	20,54
إطار سامي	30	20,54
أستاذ	05	3,42
موظف	19	13,01
رب عمل	28	19,17
طالب	17	11,64
متقاعد	16	10,95
المجموع	146	100

جدول رقم (26): يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة

	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	48	32,87
متزوج (ة)	88	60,27
أرمل (ة)	03	2,05
مطلق (ة)	06	4,10
منفصل (ة)	01	0,68
المجموع	146	100

من الجداول الثلاث نستنتج أن سن عملاء الخطوط الجوية الجزائرية يتراوح ما بين 21 و50 سنة بنسبة 74,68% متزوجون بنسبة 60,27% وعزاب 32,87% يمتهنون التجارة 20,54% أطر سامية20,54% و أرباب عمل19,17%.

جدول رقم (27): يوضح التعامل مع المنظمة

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	105	71,91
لا	41	28,08
المجموع	146	100

الإجابة عن هذا السؤال تبين أن مجمل المستجوبين سبق لهم استخدام خدمات الخطوط الجوية الجزائرية وإن دل هذا على شيء إنما يدل على فترة الاحتكار التي موريست في مجال النقل الجوي من طرف هذه الأخيرة، وحتى ببروز المنافسة إلا أنها بقيت بسيطة مقارنة مع الحصة السوقية للخطوط الجوية الجزائرية التي تلتها فترة انسحاب المنظمات المنافسة (فترة التسعينات) بسبب الأوضاع الأمنية في البلاد لتعود لساحة المنافسة وبقوة مع بداية الالفينيات، وكل ما سبق ذكره يفسر النسبة التي قدرت بـ 100%.

جدول رقم (28): يوضح نسبة الوفاء للمنظمة

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	92	63.01
لا	54	36.98
المجموع	146	100

من الإجابة على السؤال نلاحظ أن 63,01% من أفراد العينة حافظوا على وفائهم للمنظمة وهذا يعود دائما إلى تاريخها وفترة الاحتكار التي مارستها لمدة طويلة وضعف المنافسة خاصة في الخطوط الداخلية إلا أن نسبة 36,98% من العملاء الذين عبروا عن عدم وفائهم للمنظمة تبقى بنسبة غير هينة فهي دليل على تسرب

عملاء المنظمة للمنظمات المنافسة ومن الضروري تدارك هذه الظاهرة لأن العميل يعتبر اصل من اصولها فاستمراريتها مرهونة ببقاء عملائها.

2. تحليل مميزات العرض الحالي:

جدول رقم (29): يوضح تقييم موظفي الخطوط الجوية الجزائرية

	ممتاز		جيد		مقبول		سيء		جد سيء		المجموع
	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
موظفين الحجز	20	13,69	14	9,58	63	43,15	38	26,02	11	7,53	146
Standardiste	14	9,58	21	14,38	52	35,61	45	36,82	14	9,58	146
موظفين الطيران	6	4,10	15	10,25	53	36,30	49	33,56	23	15,75	146
موظفات الاستقبال	19	13,01	58	39,72	49	33,56	9	6,16	11	7,53	146
Les agent au sol	14	9,58	15	10,27	53	36,30	41	28,08	23	15,75	146

من خلال نتائج السؤال التالي يمكن الحكم على طريقة التعامل مع العملاء واحتراف الموظفين بالمتوسط حيث حازت درجة مقبول على الحد الأعلى من الإجابات، تأتي بعدها مباشرة درجة سيء. فبالرغم من خبرة المنظمة في مجال النقل الجوي إلا أن مستوى أداء الموظفين حكم عليه بالمتوسط من طرف العملاء وهذا راجع:

- لغياب فلسفة التوجه بالعميل على مستوى المنظمة مع أن الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر منظمة خدمات وفي هذا المجال يكون تأثير العميل الداخلي على رضا العميل الخارجي كبير جدا لأن تدخل هذا الأخير يكون ضروري في كل مرحلة من مراحل إنتاج الخدمة.
- أيضا بسبب نقص الدورات التكوينية وإعادة تأهيل موظفي الخطوط الجوية الجزائرية.
- نقص تحسيس العملاء الداخليين بأهمية العميل الخارجي.

جدول رقم (30): يوضح تقييم الانتظار في مختلف مستويات التعامل مع المنظمة

	طويل جدا		طويل		مقبول		قصير		قصير جدا		المجموع
	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
حجز وشراء التذكرة	21	14.38	29	19.86	77	52,73	11	7,53	8	5,47	146
تسجيل	15	10,27	35	23,97	72	49,31	14	9,58	10	6,84	146
الصعود على متن الطائرة	21	14,38	54	36,98	50	34,24	9	6,16	12	8,21	146
استرجاع الأمتعة	46	31,50	41	28,08	50	34,24	4	2,73	5	3,42	146

من الجدول نستنتج أن مدة الانتظار عبر عنها بالمقبول من قبل المستجوبين إلا أن التكرار المتجمع للدرجتين "طويل جدا وطويل" يمثل الحد الأعلى للانتظار لاسترجاع الأمتعة بنسبة 59,58%، يليه الصعود على متن الطائرة بـ 48,62%، تتبع بحجز وشراء التذكرة والتسجيل بنفس النسبة والتي قدرت بـ 34,24% وهذا يجعل الحكم العام على متغيرة الانتظار طويل.

جدول رقم (31): يوضح تقييم الخدمة أثناء الرحلة

	طويل جدا		طويل		مقبول		قصير		قصير جدا		المجموع
	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	تكرار	(%)	
الدقة في المواعيد	5	3,42	28	19,17	33	22,60	46	31,51	34	23,5	146
فطور الصباح	8	5,47	57	39,04	65	44,42	13	8,90	3	2,05	146
الطعام أو الوجبات الخفيفة	19	13,01	58	39,72	48	32,87	17	11,64	4	2,73	146
المشروبات	11	7,53	63	43,15	54	36,98	15	10,27	3	2,05	146
معلومات عن الرحلات	11	7,53	17	33,56	49	33,56	49	13,69	20	11,46	146
رفاهية المقعد	1	0,06	20	13,69	54	36,98	56	38،35	15	10,27	146
اتساع مكان وضع القدمين	1	0,06	11	7,53	55	37,67	56	38,35	23	15,75	146
حالة الحجرة	9	6,16	8	4,47	62	42,46	52	35,61	16	10,27	146

من خلال الإجابات المتحصل عليها نستنتج أن الحكم على البنيات التحتية للخطوط الجوية الجزائرية يعد سلبي لأن التكرار المتجمع للدرجتين "سيء وسيء جدا" حازت على الأغلبية تليها مباشرة درجة متوسط وهذا يعود بالضرورة إلى قدم أسطول الخطوط الجوية الجزائرية مع إهمال تهيئة الطائرات خاصة من جانب الرفاهية "المقعد، مكان القدمين، حالة الحجرة" بينما خدمة الفندقة « Catering » فتم التعبير عنها بالمتوسط والجيد والتفسير المنطقي لهذه النتيجة تعود إلى سبب توفير خدمات فندقية مختلفة بين الدرجات فلائحة الطعام المقدمة لمسافري الدرجة الأولى تختلف عن لائحة الدرجة الاقتصادية.

بينما فيما يخص المعلومات عن الرحلات قد تحصلت كل من الدرجتين "متوسط وسيء" على أغلبية الأجوبة بالتساوي، بينما التكرار المتجمع للدرجتين "سيء وسيء جدا" قدرت بـ 45,20% وهذا يرجع إلى التعطل المستمر لـ « Télé Affichage » ونقص مكاتب الاستقبال والتوجيه للخطوط الجوية الجزائرية على مستوى المطار.

أما بخصوص دقة المواعيد فالملاحظ من خلال الإجابات أن الخطوط الجوية الجزائرية مواعيد انطلاق الرحلات والتي عبر عنها بـ 55,01% " سيء وسيء جدا" وهذا يفسر النتيجة المتحصل عليها من السؤال السابق بخصوص فترة الانتظار للصعود على متن الطائرة "36,98% لدرجة طويل".

جدول رقم (32): يوضح صفات المنظمة من وجهة نظر العميل

	التكرار	النسبة المئوية %
غير كفء	39	8,90
عدم التحكم	57	13,01
غير إنساني	12	02,73
محتكر	127	28,99
سارق	15	03,42
محترف	33	07,53
خدوم	50	11,14
كفء	21	04,79
شريك	24	05,47
ودود	60	13,69
المجموع	438	100

الصفات الثلاثة التي منحت للخطوط الجوية الجزائرية على حسب الإجابات المقدمة من طرف المستجوبين يمكن ترتيبها كما يلي:

- محتكر بنسبة 28,99%
- ودود بنسبة 13,69%
- خدوم بنسبة 11,14%

والملاحظ أن أعلى نسبة حازت عليها صفة الاحتكار وهذا يعود إلى تاريخ الخطوط الجوية الجزائرية والتي سبق التطرق عليها.

جدول رقم (33): يوضح نسبة إدلاء الرأي عن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	77	52,73
لا	69	47,29
المجموع	146	100

من الجدول نلاحظ انه 52,73% من المستجوبين قاموا بالتعبير عن رأيهم حول خدمات الخطوط الجوية الجزائرية التي تقابلها نسبة 47,26% لم يعبروا عن رأيهم والشطر الثاني من السؤال مكننا من تحديد الوسيلة أو الجهة التي يلجا إليها العميل للتعبير عن رأيه والتي تمثلت في رئيس الرحلة ورئيس الحجرة هما الشخصان الرئيسيان المكلفان بنقل أراء العملاء الأول بنسبة 60% من الأجوبة في حين الثاني يمثل 31% من الأجوبة وبذلك يمكن أن نستنتج انه العميل لم يعبر إلا عن الخدمات المقدمة على متن الطائرة.

جدول رقم (34): يوضح نسبة الشكاوي

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	70	47,94
لا	76	52,05
المجموع	146	100

جاء هذا السؤال تكملة للسؤال الذي سبقه حيث أفرزت نتيجة هذا الأخير، نسبة 47,94% قدموا شكاوي تقابلها 52,05% لم يقدموا شكاوي، والشطر الثاني من السؤال سمح بتقييم وقت معالجة الشكاوي والذي نتج عنه أكثر من نصف الأجوبة 56% يجدون أن المعاملة طويلة في حين 17% يجدون أنها بدون جدوى و12% أن الشكاوي المقدمة من طرفهم لا تؤخذ بعين الاعتبار في حين 15% يجدونها معاملة عادية وهذا يعود إلى المراحل والتعقيدات التي تمر عليها الشكوى للتسوية كما سبق وأن تطرقنا إلى شرحها.

ومقارنة مع السؤال الذي سبق نستنتج أن 77 شخص عبروا عن رأيهم حول تقديم خدمات الخطوط الجوية من بينهم 70 شخص كان تعبيرهم عن الخدمة سلبي لأنهم لجئوا إلى الشكوى

جدول رقم(35): يوضح نسبة رضا العميل عن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية

	التكرار	النسبة المئوية %
جد غير راضي	11	7,53
غير راضي	58	39,73
راض قليلا	65	44,53
جد راضي	12	8,21
المجموع	146	100

إذا لاحظنا النسبة والتي تمثل 44,53% لنتائج المستجوبين الراضين عن الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية غير أن هذه النسبة ليست بعيدة جدا عن نسبة المستجوبين غير الراضين عن الخدمات والتي تمثل 39,73% والتي تمثل خطر على المنظمة خاصة ببروز المنافسة في المجال الجوي الذي قد ينتج عنه تسرب عملاء الخطوط الجوية الجزائرية.

3. دراسة الاقتراحات والتحسينات الواجب اعتمادها:

السؤال رقم 13: أفرزت الإجابات عن هذا السؤال الاقتراحات التالية:

الدقة في المواعيد بـ 57% من الإجابات يليها الاتصال بـ 39% وفي المرتبة الثالثة تحسين الاستقبال وصفوف الانتظار بـ 4%.

جدول رقم (36): يوضح مسببات العزوف عن عرض الخطوط الجوية الجزائرية

	التكرار	النسبة المئوية %
نقص في دقة المواعيد	33	22,60
تجهيزات non fiable	10	6,84
سوء معالجة الشكاوي	16	10,95
خدمات الفندقة سيئة	11	07,53
نقص الراحة على متن الطائرة	13	8,90
طول الانتظار للقيام بالإجراءات	16	10,95
موظفون غير لطفاء ولا محترمون	15	10,27
نقص الاتصال أثناء الرحلة	20	13,69
طيلة مدة تسوية النزاعات	12	8,21
المجموع	146	100

هذا السؤال مكننا من معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ضياع عملاء الخطوط الجوية الجزائرية والتي نذكر منها:

- نقص في دقة المواعيد الذي يمثل نسبة 22,60%.
- نقص الاتصال أثناء الرحلة بنسبة 13,69%.
- طول الانتظار للقيام بالإجراءات بنسبة 10,95%.

والملاحظ أن الإجابات عن السؤال رقم 14 جاءت مدعمة لإجابات السؤال رقم 13.

جدول رقم(37): تحديد أهم الخيارات التي تعزز قرار الشراء

	التكرار	النسبة
كفاءة الموظفين	31	21,23
احتراف المنظمة	31	21,23
رفاهية الغرفة في الطائرة	17	11,64
المعلومات الخاصة بالرحلة	18	12,32
السعر	17	11,64
دقة المواعيد	32	21,91
المجموع	146	100

من الجدول نلاحظ أن النسب الثلاثة الممثلة لكل من كفاءة الموظفين، احتراف المنظمة ودقة المواعيد أعطت اكبر نسبة حيث رتبت على التوالي 21,23%، 21,23%، 21,91% بالنسبة للمتغيرتين الأوليتين فهي تمثل احد أبعاد جودة الخدمة النظرية، أما بالنسبة لدقة المواعيد في الخطوط الجوية الجزائرية فهي تشهد اضطرابات متواصلة والتي أدت إلى عدم تحكمها في تنظيم الرحالات.

جدول رقم (38): يوضح نية الحصول على بطاقة الوفاء

	التكرار	النسبة
نعم	130	89,04
لا	16	10,95
المجموع	146	100

من الجدول نلاحظ أن 89,04% من المستجوبين يرغبون في اقتناء بطاقة الوفاء.

جدول رقم(39): يوضح الفائدة المرجوة من اقتناء بطاقة الوفاء

	التكرار	النسبة
تذكرة مجانية	40	27,39
رفع درجة الرحلة	22	15,06
انضمام إلى النادي	12	8,21
زيادة في وزن الأمتعة	34	23,28
سكرتيرة على متن الطائرة	08	5,47
حجز في فندق	30	20,45
المجموع	146	100

من النتائج نستنتج أن ما يطلبه العميل باقتنائه بطاقة الوفاء :

- تذكرة مجانية بنسبة 27,39%
- زيادة وزن الأمتعة « Excédent de Bagage » بنسبة 23,28%
- حجز في فندق بنسبة 20,45%
- رفع في درجة الرحلة « sur Classement » بنسبة 15,06%
- انضمام إلى نادي بنسبة 8,21%
- سكرتيرة على متن الطائرة بنسبة 4,47%.

المطلب الثالث: تحليل البيانات

من أجل الإجابة على فرضية البحث الميداني اعتمدنا على مايلي:

1.3. اختبار ستيودنت:

لاختبار الفرضية القائلة أنه لكل متغيرة تؤثر في الرضا عن الجودة الكلية لخدمة النقل الجوي لجأنا لاستخدام اختبار t ستيودنت لإثبات أو نفي الفرضية.

نعلم أن:

$n=146,\ k = 17,\ \alpha = 5\%,\ t^{t}\ (n\text{-}k.\alpha) = t^{t}\ (129{,}5\%) = 1{,}645$

نفرض أن:

H_0 فرضية العدم أي كل متغيرة لا تؤثر في الرضا عن الجودة الكلية.

H_1 كل متغيرة تؤثر في الرضا عن الجودة الكلية.

حسب الملحق رقم (6) فإن t^t (المجدولة) تقدر بـ:

المتغيرة	t^t المجدولة
دقة الوقت	11,417
وجبة الفطور	13,052
الوجبة	12,468
مشروبات	13,264
معلومات عن الرحلة	16,415
رفاهية المقعد	13,198
اتساع مكان الأرجل	11,747
حالة الغرفة	10,000
موظفي الحجز	8,951
موظفي الاتصال Standardiste	7,247
موظفي الطيران	11,538
موظفي الاستقبال	10,640
موظفي الأرض	5,658
الحجز	2,419
التسجيل	3,507
الصعود على متن الطائرة	1,930
استرجاع الأمتعة	3,542

والملاحظ أن t^c المحسوبة > t^t المجدولة الخاصة بكل متغيرة بمعنى قبول H_1 ورفض H_0 وهذا يعني أن كل متغيرة تؤثر في الرضا عن الجودة الكلية.

2.3. اختبار chi-deux:

حتى نتمكن من الإجابة على فرضية الدراسة والمتمثلة في:

- لا توجد علاقة بين متغيرات الجودة والشعور بالرضا عن الجودة الكلية لدى العميل، أي كل متغير مستقل بصورة إجمالية.

لاختبار هذا الفرض قمنا بتقييم الأداء الفعلي لمتغيرات الجودة (الأسئلة 7-8-9 من الاستبيان) من ناحية والرضا عن الجودة الكلية لخدمة النقل الجوي من جهة أخرى (السؤال 12).

ولإثبات أو نفي هذه الفرضية اتبعنا ما يلي:

1. إثبات وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الجودة وهذا بالاعتماد على اختبار chi-deux كما هو موضح في الملحق رقم (6) والذي نتج عنه:

$N=146, k=4, \alpha=5\%$

في حالة: $0,5 < chi\text{-}deux$ نرفض H_0 ونقبل H_1.

$0,5 > chi\text{-}deux$ نقبل H_0 ونرفض H_1

حيث H_0 تعبر عن فرضية العدم أي لا توجد علاقة بين متغيرات الجودة

H_1 تعبر عن الفرضية البديلة أي وجود علاقة بين متغيرات الجودة.

1. **علاقة الحجز مع موظفي الحجز:** حيث قدر:

$Chi\text{-}deux = 0,842 \Rightarrow 84,2\%$

بما أن $chi2^c > chi2^t$ في هذه الحالة نرفض H_0 ونقبل H_1 هذا يعبر عن وجود علاقة بين المتغيرين.

2. **علاقة الحجز مع التسجيل:**

$Chi2 = 0,736 = 73,6\%$

بما أن $chi2^c > chi2^t$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى وجود علاقة بين المتغيرين.

3. **علاقة التسجيل واسترجاع الأمتعة:**

$Chi2 = 0,084 = 84\%$

بما أن $chi2^c > chi2^t$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى وجود علاقة بين المتغيرين.

4. **التسجيل والصعود على متن الطائرة:**

$Chi2 = 0,651 = 65,1\ \%$

بما أن $chi2^c > chi2^t$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى وجود علاقة بين التسجيل والصعود على متن الطائرة.

5. علاقة الوجبة المقدمة على متن الطائرة ومضيفة الطيران:

$Chi2 = 0,85 = 85\%$

بما أن $chi2^c > chi2^t$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى وجود علاقة بين الوجبة المقدمة على متن الطائرة ومضيفة الطيران.

6. **استرجاع الأمتعة مع موظفي الأرض:**

$Chi2 = 0,918 = 91,8\%$

بما أن $chi2^c > chi2^t$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى وجود علاقة بين استرجاع الأمتعة مع موظفي الأرض.

7. **التسجيل مع مضيفة الاستقبال:**

Chi2 = 0,912 = 91,2%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى وجود علاقة بين التسجيل مع مضيفة الطيران.

8. **الصعود على متن الطائرة مع مضيفة الطيران:**

Chi2 = 0,903 = 90,3%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 هذا يفسر وجود علاقة بين الصعود على متن الطائرة مع مضيفة الطيران.

9. **الانتظار مع الصعود على متن الطائرة:**

Chi2 = 0,705 = 70,5%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي هناك علاقة قائمة بين انتظار موعد الرحلة والصعود على متن الطائرة.

10. **الوجبة مع مضيفة الطيران:**

Chi2 = 0,742 = 74,2%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي هناك علاقة بين متغيرة الوجبة المقدمة أثناء الرحلة ومضيفة الطيران

11. **فطور الصباح مع المشروبات:**

Chi2 = 0,67 = 67%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي هناك علاقة قائمة بين فطور الصباح أثناء الرحلة مع مضيفة الطيران.

12. **المشروبات مع مضيفة الطيران:**

Chi2 = 0,728 = 72,8%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى هناك علاقة قائمة بين المشروبات المقدمة أثناء الرحلة ومضيفة الطيران.

13. **معلومات عن الرحلة مع موظف الحجز:**

Chi2 = 0,662 = 66,2%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي وجود علاقة بين معلومات عن الرحلة مع موظفي الحجز

14. **معلومات عن الرحلة مع موظفي الاستقبال:**

Chi2 = 0,679 = 67,9%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 هناك علاقة بين المعلومات عن الرحلة وموظفي الاستقبال.

15. **رفاهية المقعد مع فطور الصباح:**

Chi2 = 0,916 = 91,6%

بما أن $chi2^t < chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى هناك علاقة بين رفاهية المقعد وفطور الصباح.

16. **رفاهية المقعد مع اتساع مكان القدمين:**

Chi2 = 0,911 = 9,11%

بما أن $chi2^t > chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 بمعنى قبول الفرضية القائلة أن هناك علاقة بين رفاهية المقعد مع اتساع مكان القدمين.

17. **راحة المقعد مع حالة الغرفة:**

$$Chi2 = 0,92 = 92\%$$

بما أن $chi2^t > chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي أن هناك علاقة قائمة بين حالة الغرفة وموظفي الطيران

18. **حالة الغرفة مع موظفي الطيران:**

$$Chi2 = 0,924 = 92,4\%$$

بما أن $chi2^t > chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي أن هناك علاقة قائمة بين حالة الغرفة مع موظفي الطيران.

19. **دقة الوقت مع موظفي الأرض:**

$$Chi2 = 0,876 = 87,6\%$$

بما أن $chi2^t > chi2^c$ نرفض H_0 ونقبل H_1 أي وجود علاقة بين دقة الوقت وموظفي الأرض.

انطلاقا من المعلومات السابقة نستنتج أن خدمة النقل الجوي تتطلب لإتمامها عدة متغيرات هذه الأخيرة يجب أ، تكون تقدم بنفس مستوى الجودة لأنها تعبر عن متغيرات متكاملة وبالإخفاق في إحدى المستويات يؤدي إلى إخفاق المستوى العام لجودة الخدمة.

3.3. الإجابة عن فرضية البحث:

انطلاقا من التحليل السابق وبالاعتماد على تحليل اختبار ستودينت الذي نتج عنه إثبات الفرض الأول والقائل أنه كل متغيرة من متغيرات الجودة تؤثر في الرضا عن الجودة الكلية لخدمة النقل الجوي، إضافة إلى اختبار chi-deux الذي بدوره أكد وجود علاقة بين متغيرات الجودة.

ومنه، ينتج عنه نفي للفرضية المقترحة والقائلة بعدم وجود علاقة بين متغيرات الجودة والشعور بالرضا عن الجودة الكلية لدى العميل، أي كل متغيرة مستقلة بصورة إجمالية وبذلك يمكن الخلوص إلى أنه كل متغيرة تؤثر في رضا العميل بصورة متكاملة مع متغيرات الجودة.

3.4. تقييم نتائج الدراسة والاقتراحات:

4-3-1 تقييم نتائج الدراسة:

من خلال عرضنا السابق للنتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان وتحليله ومطابقة لما لمسناه على أرض الواقع في الخطوط الجوية الجزائرية لا حظنا ما يلي:

على المستوى التنظيمي والاستراتيجي:

- أهمية النشاط الذي تمارسه والذي نلمسه من خلال كونها باب من أبواب الاتصال مع العالم الذي يضمن نقل الأشخاص والشحن من مكان لآخر بذلك تحريك عجلة التجارة الخارجية والسياحة التي تعود بالإيجاب على الاقتصاد الوطني.
- وجود تاريخ هام وثري يميز بدايات هذه المنظمة.
- احتكارها للمجال الجوي لعدة سنوات الذي نتج عنه تكوين خبرات لا يستهان بها.
- تعدد المتعاملين الداخليين والخارجيين معها من موظفين، وزارات، وكالات سياحية والأسفار، المنظمات الناشطة في مجال الطيران، عملاء.

- بروز المنافسة في السنوات الأخيرة التي أدت إلى تآكل الحصة السوقية للمنظمة بسبب تحول عملائها.
- غياب وظيفة التسويق والجودة على مستوى المنظمة.
- غياب ثقافة التوجه بالعميل في سياسة المنظمة.
- عدم استقرار تنظيم المنظمة الناتج عن الإصلاحات والتسويات المتتالية لوظائف المنظمة الذي يؤثر في تحديد معالم الإستراتيجية العامة على المدى الطويل واستمرار العمليات.
- غياب وظيفة مراقبة ومتابعة العمليات التي تسمح باكتشاف الانحرافات في الأداء وتصحيحها في الوقت المناسب.
- عدم الاهتمام بالعميل الداخلي حيث لاحظنا غياب التحفيزات مع الاتصال الداخلي وغياب الاحتكاك بين العملاء الداخليين، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمة قامت بتوظيف نخبة جديدة من الموظفين وهذا يؤثر على نقل الخبرة من القدامى إلى الجدد مع جهل الموظفين لثقافة وتوجهات المنظمة حيث بالنسبة لهم المنظمة لا تعني سوى منح وظيفة وراتب شهري.
- التوظيف وتوزيع المناصب بطريقة عشوائية غير علمية.
- إمكانية الحكم على العلاقة القائمة بين العملاء الداخليين والخارجيين بالعلاقة الجافة حيث لاحظنا سوء التعامل والتوجيه الصادر من العملاء الداخليين والذي بدوره يؤثر مباشرة على رضا العميل الخارجي.
- غياب تسيير العلاقات مع العملاء (gestion de relation client) على مستوى المنظمة.
- لا تبدي المنظمة أيّ اهتمام أو جهد بقياس رضاء العميل.
- رغم إبراز جهود من طرف المنظمة في بناء برامج الولاء إلا أنه بقي حبرا على ورق حيث تم إعداده منذ سنتين لكنه لم يدخل حيز التنفيذ.

على مستوى عرض المنظمة:

-تحليل النقاط الحساسة في التعامل مع العملاء

- **قبل الرحلة:**

عملية الحجز:

- توفر المنظمة الحجز إما في وكالاتها أو وكالات السياحة والأسفار، أو عبر الهاتف، الانترنيت.
- موظفي الاستقبال على مستوى الوكالات الأغلبية تمتاز بعدم التأهيل.
- في حالة الحجز عبر التلفون يبقى المتصل ينتظر لوقت طويل حتى ترفع السماعة وفي أغلب الأحيان يتحصل على إجابة غير مقنعة.
- توفر المنظمة تذاكر بخصائص متنوعة.

عملية التسجيل:

- الانتظار الطويل قبل التسجيل.
- تعقيد عملية تسجيل الأمتعة.
- عدم توفر مكاتب للاستعلام.
- جهاز الإعلام télé affichage في قاعة الانتظار في أغلب الأحيان معطل.

- جهاز الرنين معطل système de sonorisation public.
- توفر مراحيض غير صحية.
- حجرات الهاتف مخربة وغير كافية.
- عدم توفر علب البريد boites aux lettres.
- تجهيز غرفة الانتظار غير مطابق للمواصفات.

عملية التنقل للطائرة:

- نقص في الحافلات الذي ينتج عنه اكتظاظ بداخل الحافلة.
- التنقل بين قاعة الانتظار إلى الطائرة مترجلين في بعض الأحيان.
- عدم توفر آليات لنقل المرضى والمعوقين والحيوانات.

➜ **أثناء الرحلة:**

- على الرغم من اقتناء المنظمة لطائرات جديدة إلا أنه يغلب على أسطولها طابع القدم من حيث:

1. **رفاهية وحالة الغرفة confort- état cabine.**

حالة السجاد moquette: متسخة، قديمة، في بعض الأحيان ممزقة، طريقة إلصاق غير صحيحة.

2. **حالة المقاعد:**

- مرفق مكسر accoudoirs cassé.
- ميكانيزم الانحناء لا يعمل mécanisme d’inclinaison inopérant sur certains siéges.
- المطفئات: متسخة، مكسرة، أو معوجة cendriers.
- الرفوف تهتز ومشقوقة في أغلب الطائرات.
- تغليف المقاعد غير صالح ولا يعطي طابع الرفاهية habillage des siéges.
- حزاز مستنفذ mousses épuisées

3. **المراحيض على متن الطائرة:**

- نظام فتح وغلق الباب لا يعمل.
- نظام رمي الماء chasses d’eaux والحنفيات لا يعمل.

4. **عتاد خاص بالمسافرين:**

- غياب صدريات وأقنعة الأكسجين في بعض الطائرات.
- عتاد متدحرج على متن الطائرة غير كافي matériel roulant services avions insuffisants.

5. حيازة الأماكن Installation:

- لا يتم احترام ترتيب المقاعد (procédure de seating).
- تسرّع المسافرين من أجل:
  - الحصول على المقاعد المرغوب فيها.
  - التأكد من إمكانية الصعود على متن الطائرة خاصة في الخطوط الداخلية.
  - الحصول على أماكن متقاربة بالنسبة للعائلات والأصدقاء.

6. **الاستقبال على متن الطائرة accueil à bord:**

- المواقف السلبية المتخذة من قبل بعض موظفي الجو.
- إهمال ضرورة تواجد بعض موظفي الجو présentation négligée.
- غياب السرية في التعامل مع بعضهم (جدال بصوت مرتفع).
- تفضيل موظفي الجو لبعض المسافرين مقارنة بالآخرين.
- الاتصال بين قائد الطائرة والمسافرين غير نظامي.

7. **خدمة الفندقة CATRING:**

بالنسبة للصنف 1ére classe:

- قائمة وجبات غير متنوعة.
- عدم توفر قائمة الوجبات.

بالنسبة للصنف الاقتصادي classe économique:

- لا توجد وجبات ساخنة في الكثير من الرحلات الدولية.
- رداءة الوجبات في الكثير من الرحلات.
- عدم توفير وجبات خاصة.
- عدم تنوع المشروبات.
- المشروبات غير منعشة non fraîche.
- عدم توفر المجلات.
- غياب العروض المجانية.

لا تقبل بطاقات الائتمان cartes de crédits.

8. **خدمة العبور والحضور الخاص service transit et assistance spécial:**

- انتظار لساعات طويلة دون توفير أدنى شروط الرفاهية.
- عدم توفر قاعة عبور مجهزة (أرائك، مراحيض، مقهى ..)
- معالجة الأمتعة المستمرة يتطلب وقت طويل.
- نقص وسائل الاتصال.
- عدم توفر قاعة إعداد الشحن pré embarquement.
- الغياب التام لموظفين مؤهلين.
- عدم توفر مركبات خاصة لنقل المعوقين والمرضى.

◄ **بعد الرحلة:**

1. **استرجاع الأمتعة:**

- يستغرق استرجاع الأمتعة وقت طويل.
- موظفي الأرض يتعاملون مع المسافرين بخشونة.
- عدم التعامل الجيد للأمتعة الذي ينتج عنه تلف في هذه الأخيرة.

2. **تعويض ضياع الأمتعة dédommagement perte bagages:**

- المنظمة تستغرق وقت طويل لتعويض الخسائر، ضياع الأمتعة.
- يتم التعويض على أساس الوزن حسب اتفاقية فارسوفي versovie وحسب قرار IATA رقم 780، والتي تمس: - الأمتعة المتلفة détérioration bagages.
  - الأمتعة المسلوبة spoliation bagages.

هذا ما يميز الخطوط الجوية الجزائرية عامة، أما فيما يخص نتائج الاستبيان فنذكر منها:

1. **خصائص العينة:**

- أغلب عملاء الخطوط الجوية الجزائرية ذكور.
- أغلبية عملاء الخطوط الجوية الجزائرية يتراوح سنهم ما بين 21 و50 سنة يشتغلون كأرباب أعمال، أطر سامية، تجار وهذه المناصب تفسر نسبة سبب السفر العالي التي قدرت بـ 53,42% من العينة والتي تمثلت في الأعمال كما تفسر النتائج المتحصل عليها من دورات الرحلات والتي أعطت أعلى نسبة بـ 35,61% للسفر مرة واحدة في الأسبوع.
- كل أفراد العينة سبق لهم التعامل مع الخطوط الجوية الجزائرية وهذا مفسر بفترة الاحتكار التي موِرست من قبل هذه الأخيرة والتي دامت لعدة سنوات.

2. **مميزات العرض:**

ببروز المنافسة في مجال النقل الجوي للمسافرين بدأت الحصة السوقية للخطوط الجوية الجزائرية بالتناقص دليل كافي على تسرب عملائها ولجوئهم للمنظمات المنافسة ومعظم العملاء لم يتمكنوا من طلب خدمات منظمات أخرى بسبب عدم ملائمة توقيت الرحلات المنظمة من طرفهم.

- تضمن المنظمة تنوع توزيع منتوجاتها وهذا حتى تضمن القرب من عملائها كما توفر طرق متنوعة لتسوية الدفع.
- نظرا للخبرة المحصل عليها بنشاطها في مجال النقل الجوي تمكنت المنظمة من تكوين احترافيين في هذا المجال لكن غياب الرقابة سمحت بحدوث تجاوزات مع العملاء التي بدورها تؤثر في رضا العميل.
- المنظمة لضمان السرعة في عملية الحجز تستعمل برنامج خاص بالحجز إلا أننا لاحظنا أن مدة الانتظار لإتمام عملية الحجز عبر عنها بالمقبول وتليها مباشرة طويل وللرد على هذا الإشكال قررت المنظمة اللجوء إلى استعمال برنامج جديد يضمن لها السرعة في تنفيذ عملية الحجز.
- محدودية شبابيك التسجيل تجعل عملية التسجيل تتميز بالاكتظاظ والطوابير ولذلك يلزم عليه التواجد في المطار ساعتين قبل انطلاق الرحلة وهذا يجعل مدة الانتظار طويلة.
- نقص في عدد الحافلات التي تعمل على نقل المسافرين من البوهة إلى الطائرة أدى بالحكم على مدة هذه الخدمة الطويلة.
- عدم توفر وسائل التفريغ أدى إلى ارتفاع وقت استرجاع الأمتعة.
- قدم أسطول الخطوط الجوية الجزائرية أدى إلى عدم راحة العملاء أثناء الرحلة.

- تضمن المنظمة معلومات عن الرحلة بتوفير مكتب استقبال على مستوى المطار إضافة إلى أنها تبث المعلومات الخاصة بالرحلات على جهاز خاص télé affichage.
- على مستوى كل الرحلات توفر المنظمة مشروبات ووجبات.
- عدم التحكم في مواعيد الإقلاع والوصول الذي نتج عنه الاستيلاء الدائم للعملاء من دقة المواعيد.
- بالرغم من توفير نظام لإتباع الشكاوي لكن يحكم عليه بعدم كفاءته ونقص وسائله مع طول مدة الرد عن الشكاوي.
- رغم أن المنظمة تعمل جاهدة لتوفير التوافق بين الخدمة المقدمة وتكلفتها وهذا من خلال اقتناء طائرات جديدة، لتوفير أكثر راحة وضمان أكثر أمان لعملائها مع تغيير برنامج الحجز كذلك فتح خطوط استغلال جديدة إلا أننا التمسنا عدم رضا العملاء خاصة من ناحية دقة المواعيد، ونقص الاتصال أثناء الرحلة مع طول الانتظار للقيام بالإجراءات.

4-3-2- الاقتراحات: انطلاقا من النقائص التي تم تسطيرها من خلال تحليل الاستبيان يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على المنظمة تقديم دورات تكوينية لموظفيها من اجل تحسين العلاقة عميل داخلي/عميل خارجي.
- -تعديل توقيت العمل عن طريق انتهاج أسلوب الفرق لضمان استمرارية الخدمة 24سلعة/24ساعة.
- توفير « un box d'information » على مستوى الوكالات: موظفين يقدمون المعلومات اللازمة للعملاء من اجل تقليص مدة الانتظار
- تحسين الاتصال الداخلي من اجل ضمان انتقال المعلومات
- تطبيق تقنية العميل الخفي من أجل تقييم أداء الموظفين.
- زيادة عدد الخطوط الهاتفية مع تشغيل نظام الإجابة الأوتوماتيكية « Répondeur Automatique »، وفي حالة الانتظار استعمال الموسيقى « Attente / Musique » مع تنظيم الإجابة على الهاتف مثال:

Air Algérie ; Bonjour, Agent n° x

- زيادة نقاط الحجز « Point de Réservation » خاصة في فترات الاكتظاظ (الصيف، العطل، التظاهرات...).
- توفير وسائل التي تمكن العميل من إبداء رأيه مثل عاب الاقتراحات، سجل الشكاوي على مستوى الوكالات وفي المطار.
- توفير شبابيك التسجيل للمسافرين المسجلين في القائمة الاحتياطية لتفادي الانتظار والطوابير.
- احترام الأولوية في ترتيب المسافرين بين القائمة الأصلية والقائمة الاحتياطية
- بالرغم أن رفاهية ونظافة قاعة الانتظار والركوب من مسؤولية إدارة المطار إلا أن هذه الأخيرة لها اثر مباشر على رضا العميل لذلك أصبح من الضروري على الخطوط الجوية الجزائرية التفاوض مع مصالح المطار لتوفير خاصة مقاعد مريحة، خدمات الهاتف، الانترنت، Télé affichage، إشارات (Signalisation) واضحة التي تضمن توفير المعلومات عن الرحلات.

- توفير خدمة مصاحبة Service Chaperon يضمن التكفل بالعملاء ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين، المسنين، المرضى، النساء الحوامل.
- توفير شبابيك في منطقة معالجة المسافرين zone de traitement passager من اجل إعلام، توجيه، حضور (Assister) العملاء.
- ضمان للمسافرين في جماعة (عائلة، أصدقاء، مجموعة سياحية...) الجلوس في نفس المكان مع ضرورة احترام التوزيع حسب رقم المقعد.
- في حالة تأخر موعد انطلاق الرحلة من الضروري التكفل بالمسافرين وهذا بتوفير مكان مريح ووجبات على حساب المنظمة.
- ضرورة إقامة استقصاء للمسافرين بعد الرحلة.
- من الضروري أيضا تهيئة الطائرات خاصة في الخطوط الداخلية.
- أما بالنسبة لمعالجة الأمتعة يجب تعزيز وسائل شحن وتفريغ الأمتعة وإتمام العملية بطريقة منتظمة مع ضرورة ترتيب الأمتعة حسب التسلسل الرقمي والأولوية "أمتعة العبور" من اجل ضمان عدم تلفها وسرعة استرجاعها.
- توفير خدمات مكملة لخدمة النقل الجوى والتي نذكر منها على سبيل المثال حجز غرفة في فندق وكراء سيارات.

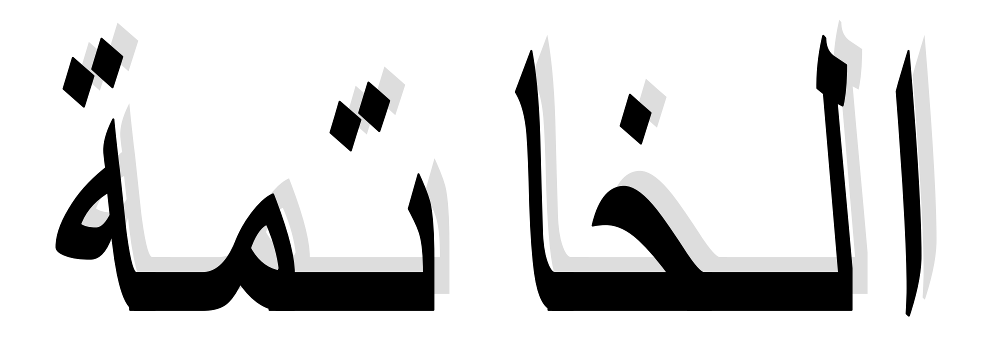
خلاصة الفصل الثالث:

إن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية هي منظمة خدمية للنقل الجوي ومن خلال الدراسة التي قمنا بها التمسنا مدى الخبرة التي تتمتع بها هذه الأخيرة في المجال الذي تنشط فيه، إلا أنها كانت ومازالت تعاني من المنافسة وذلك من طرف منظمات وطنية اثر فتح السماء الجزائرية وأخرى أجنبية تتوافد على التوالي للعمل في السوق الجزائرية بعد تحسن الأوضاع، لهذا نجد هذه الأخيرة تحاول الوصول إلى مستوى يجعلها صلبة خاصة من خلال المتغيرات التي تواجهها وذلك للانفتاح على اقتصاد السوق، هذا الانفتاح الذي يفرض عليها إعادة مراجعة أوراقها وتبني مقترحات جديدة كانتهاجها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فالواقع التنافسي الحاد يفرض عليها السعي لإرضاء عملائها بتقديم أداء متميز للقيمة المضافة التي يدركها العميل من اقتناء خدماتها، ففي ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل تحقيق مثل هذا المسعى، كما جعل مستقبل المنظمة وتطورها مهددا وبتراجع حصتها السوقية أصبحت الإستراتيجية الدفاعية عن رصيدها من العملاء هي الحل الأمثل الذي يضمن بقاءها واستمرارها.

وبهذا الصدد وجب على المنظمة العمل جاهدة على تحسين جودة خدمتها لإرضاء عملائها خاصة وانه نتج عن الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن 39,73% من المستجوبين اظهروا عدم الرضا عن الخدمة المقدمة مقارنة بتكلفة الحصول عليها مقابل 44,53% الذين عبروا عن رضاهم والملاحظ أن الفارق ليس كبير ونسبة عدم رضا العملاء لا يستهان بها وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذا الأصل لابد أن تتوجه نحو تحقيق مجموعة من المشاريع منها:

- إعادة هيكلة المنظمة حتى تتمكن من اكتساب المرونة اللازمة للتصدي للمنافسة وللتقرب أكثر من عملائها.
- شراء طائرات جدد حتى تتمكن من تغطية الطلب مع فتح رحلات جديدة مثل (الجزائر/ كندا الجزائر/ هونغ كونغ).
- استحداث الوسائل المعتمدة لإتمام الخدمة مثل استخدام برنامج الحجز AMADIOS بدلا من MARS.
- إعداد برنامج الولاء . Programme de Fidélisation
- تحسين خدمة الفندقة Catring.


الخاتمة

الخاتمة:

لقد شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال، اتسمت بالتعقيد والحركة المستمرين في مختلف الآفاق السياسية والاقتصادية، ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، تطور نظم التكنولوجيا والمعلومات، ازدياد وعي العميل إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت المنظمات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجعة لمجابهة التحديات الجديدة باعتبارها سلاحا تنافسيا فعالا.

فلا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس والقدرة والالتزام والمشاركة في جميع مجالات العمل.

هذا الهدف الذي غيّر مسرى المنظمة فبعدما كانت تنتج ما تراه ذا جودة من وجهة نظرها تحولت إلى إنتاج منتجات تأخذ بعين الاعتبار احتياجات، رغبات وتوقعات العميل المتحصل عليها من خلال إجراء بحوث التسويق ثم تسخير جهود المنظمة للتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات بتقديم منتج ذو قيمة يحقق للعميل مستوى عالي من الرضا وبالتالي فالتوجه نحو العميل أمسى فكرة يجب على المنظمة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي بتنصيب هذا الأخير في أعلى قمة هرم الإدارة لأن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فهمها لرغبات عملائها والعمل على تلبيتها من أجل ضمان رضاه، الذي يتحقق بتطابق توقعاته مع الأداء، بذلك تحول العميل إلى مركز القرار بدلا من مركز العائد فقط.

تعد مرحلة قياس الرضا من أهم المراحل للتوجه نحو العميل، فهي تمد المنظمة بكل المعلومات عن مدى استجابة العميل للمنتجات المقدمة، وتمكنها بذلك من اتخاذ كل إجراءات التحسين الضرورية للوصول إلى بناء علاقة دائمة ومستمرة مع عملائها، من أجل الدفاع عن حصتها السوقية وتعزيزها وبذلك رفع ربحيتها التي تضمن لها النمو والاستمرارية.

قد خلص البحث إلى تأكيد بعض الفرضيات فيما لم تنطبق الأخرى على دراسة الحالة لعدم اعتمادها في المنظمة محل الدراسة كما يلي:

بداية بالفرضية الأولى والتي تتمحور حول: " إن نظام إدارة الجودة الشاملة ماهو إلا مدخل تسييري الهدف منه تحقيق رضا العميل والحفاظ عليه "، توصلنا من خلال الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام للتسيير يقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تدنية التكاليف، إرضاء حاجات العملاء الضمنية وغير الضمنية من حيث السعر، الجودة، الأمان، آجال التسليم...الخ، وهي تستند في ذلك على خمس مرتكزات أساسية هي:

- التركيز على العميل.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- التحسين المستمر.
- إشراك العاملين.
- التحكم في المسارات.

كلها تعمل من أجل تحسين أداء المنظمة بهدف تحقيق أكبر قدر من رضا العميل سواء الداخلي أو الخارجي.

أما الفرضية الثانية والتي ترمي إلى مايلي: " يعتبر رضا العميل نتيجة مترتبة عن الجودة " لم تنفي المعلومات والدراسة التي قمنا بها هذه الفرضية بينما أكدت العلاقة القائمة بين الجودة والرضا، فقد أوضحت لنا الدراسة أنه بعدم تحقق البعد الجوهري للتوقعات والذي يتمثل في المؤثرات الجوهرية التي يستجيب لها العميل مباشرة وهي خاصة بصفة المنتج إضافة إلى عدم تحقق البعد الموقفي للتوقعات والذي يتمثل في المؤثرات المحيطة والمؤثرات الجوهرية يؤدي إلى التأثير في الجودة المدركة والتي بدورها تؤثر في رضا العميل .

فيما يخص الفرضية الثالثة والمتمثلة في " إدارة الجودة الشاملة ترمي إلى تحقيق رضا العميل عن طريق خلق قيمة له " فقد تم إثباتها، بحيث تضمن الجودة زيادة منافع العميل مقابل التكاليف التي تؤدي إلى خلق قيمة إضافية له محققة بذلك رضاه.

بالنسبة للفرضية الرابعة المتمثلة في: " تسعى المنظمة لتقديم جودة عالية لتحقيق رضا العميل "، فقد تم الإجابة عن هذه الفرضية في الجانب التطبيقي من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان وما تم جمعه من معلومات عن تسيير الخدمة في المنظمة يمكننا من نفي الفرضية حيث أن المنظمة لا تبدي أي اهتمام بجودة خدماتها ولا بالعميل.

النتائج:

لقد مكننا هذا البحث من الوصول إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على العميل الداخلي التي تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة العميل الخارجي بأدنى تكلفة.
- تتميز مرتكزات الجودة الشاملة بالتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن آخر.
- من أهم مرتكزات الجودة الشاملة التحكم في المسارات بغية تمكين المنظمة من خلق القيمة للأطراف الآخذة فيها.
- تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات ورغبات العميل.

الخاتمة

- تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- إدارة الجودة الشاملة والإيزو صيغة 2000 على حد سواء تضع رضا العميل ووفاءه الركيزة الأساسية لها.
- صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا للمنظمة وليس أساسيا، بعد أن أجبرت على إرضاء عملائها.
- إن الجودة باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفا استراتيجيا يحوز على قدر عال من اهتمام المنظمات بما أنها إستراتيجية من استراتيجيات رضا العميل الخارجي.
- لقد أصبح العميل الحجر الأساسي واللبنة القوية لنمو وبقاء المنظمة ومنه استمرارها.
- يعبر الرضا عن حالة نفسية في الفرد، لذا فهو يختلف من شخص لآخر عند نفس المستوى من الأداء.
- ارتباط الرضا بمستوى التوقعات يفسر اختلاف مستوياته من عميل لآخر.
- فهم العميل والتوجه بحاجاته لا يقتصر على التسويق وإنما هي ثقافة يجب أن يتبناها كل عنصر في المنظمة للعمل كنظام متكامل.
- ضرورة الاعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك العميل وإجراءات اتخاذ قرار الشراء لتحديد حاجات وتطلعات هذا الأخير بدقة.
- القيمة تعتبر أساسا لتحقيق الجودة وبذلك المنظمة تسعى إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه.
- خلق القيمة للعميل يتطلب استعداد المنظمة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة.
- القياسات الكمية والكيفية المعبر عنها ببحوث الرضا هي أكثر تعبيرا عن سلوكات العميل الخارجي حيث يمكن من خلالها معرفة درجة رضا العميل.
- لا يجب الاهتمام بحالة الرضا وإهمال الحالة العكسية التي تشكل تهديدا لوجود المنظمة.
- المنظمة المعاصرة أصبحت لا تقتصر على إرضاء العملاء وإبهارهم، بل وتسعى أيضا إلى إسعادهم وتقديم ما لا يتوقعونه.

النتائج التطبيقية:

- فترة الاحتكار التي دامت لأكثر من ثلاث عشريات سمحت للخطوط الجوية الجزائرية باكتساب خبرات وكفاءات لا يستهان بها.
- الدعم المستمر للحكومة نتج عنه قصر نظر استراتيجي على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية.
- تتمتع الخطوط الجوية الجزائرية بأكبر حصة سوقية في مجال النقل الجوي لكن هذه الحصة أصبحت مهددة بدخول المنافسة.
- مع بزوغ المنافسة بدأ عملاء الخطوط الجوية الجزائرية بالتسرب.
- غياب ثقافة العمل الجماعي.
- لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقيد بها.

- الغياب التام بالتوجه نحو العميل في ثقافة المنظمة.
- بالرغم من إعداد برنامج للوفاء إلا انه بقي مجرد حبر على ورق.
- قدم الأسطول الذي يولد استياء العملاء عند استخدام الطائرات، إضافة إلى تعطل المركبات المستمر الذي يزيد من تكاليف المنظمة.
- عدم احترام مواعيد الرحلات الذي يعتبر أهم متغيرة في عدم رضا العملاء.
- عدم التكفل بالعملاء أثناء تأخر الرحلات.
- اعتماد المنظمة لسياسة اتصالية غير فعالة.
- يظن مسيري الخطوط الجوية الجزائرية أن الجودة هي مسؤولية القيادة لكن في الواقع هي مسؤولية جميع المستويات داخل المنظمة.
- قلة الدورات التدريبية والتكوينية وعدم مطابقتها للطريقة العلمية.
- تدرك الخطوط الجوية الجزائرية أن إدارة الجودة الشاملة تمنحها القدرة للصمود أمام المنافسة لكنها لا تزال تتبع أساليب وطرق الإدارة التقليدية.
- 39,73% من العملاء غير راضين عن خدمة الخطوط الجوية الجزائرية وهذا راجع الى عدم تحكمها في تسيير جودة خدماتها.
- الخدمات المقدمة للدرجة الاقتصادية تقيم بدون المستوى.
- في فترات الاكتظاظ، المنظمة لا تتحكم في تسيير خدماتها.

التوصيات:

انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- يجب على المنظمة إحداث تغيير على مستوى تنظيمها بإدراج مديرية التسويق (بكل أبعادها الداخلية، التبادلية transactionnel، الخارجية) التي يكون هدفها الأول إرضاء العملاء، بالإجابة على حاجاتهم ورغباتهم مع تحديد أبعاد جودة الخدمة من منظور العملاء.
- ولتحقيق الهدف الأول يجب عليها خلق مديرية تتكفل بالجودة حيث يكون مدير أو مسؤول الجودة، تحت إشراف المدير العام الذي يعمل على تنصيب نظام مدمج intégré لتسيير الجودة .
- تكوين موظفين مؤهلين في تسيير الجودة و خاصة في التعامل مع العملاء.
- خلق فرق تحسين الجودة أو حلقات الجودة التي تجتمع بانتظام لمعالجة الجودة من خلال تبادل الأفكار و الملاحظات المتعلقة بالمشاكل التي تعيق تحسين الجودة.
- تأسيس نظام مراجعة الجودة من أجل تحليل كل وظيفة في المنظمة بهدف عزل و التخلص من أسباب اللاجودة.
- بناء رؤية مستقبلية لعميل المنظمة وجعله محرك أساسي ضمن ثقافتها وتنظيمها.

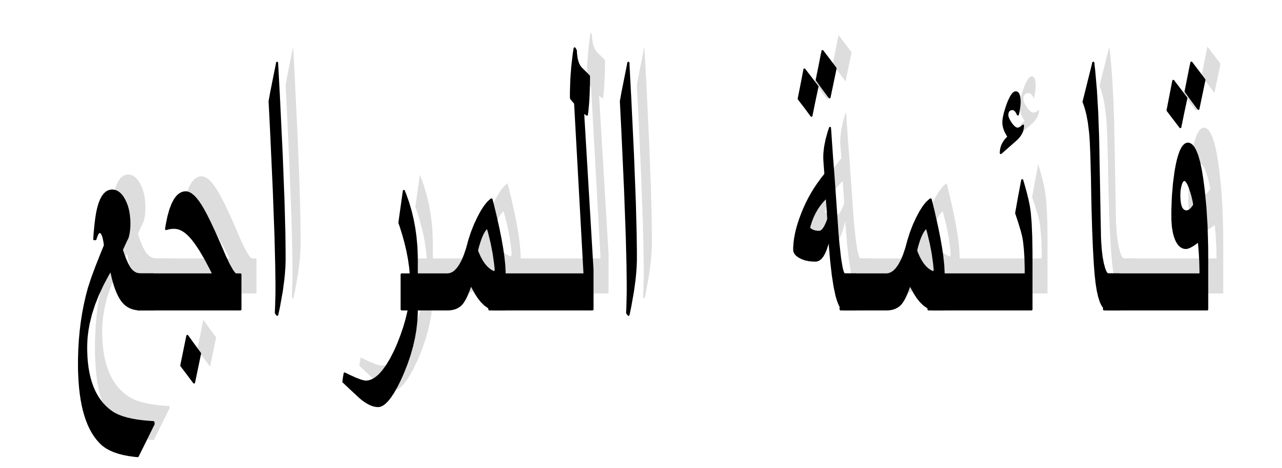
- تبني المورد البشري في المنظمة لثقافة التوجه بالعميل.
- البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية.
- إقامة بحوث الرضا و سبر آراء (sondage d'opinion) من أجل الإحاطة بحاجات العملاء والتقليل من الشعور بعدم الرضا، مع تحديد مستوى جودة خدماتها مقارنة مع المنافسة التي تسمح بتحديد التصحيحات اللازمة.
- منح للعميل إمكانية التعبير عن أرائه اتجاه الخدمة والمنظمة بالاعتماد على علبة الاقتراحات ودفتر الشكاوي.
- الاهتمام بشكاوى العملاء ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.

آفاق البحث:

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع رضا العميل من خلال مدخل الجودة وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى كأن يتم البحث في :

- دور تخطيط الجودة في تحفيز الاستهلاك.
- مدى مساهمة الجودة في بناء الولاء.
- أثر القيمة في تعظيم رضا العميل.
- أثر معالجة الشكوى في رضا العميل.

والتي يمكن أن تكون حسب رأينا بداية لدراسات مستقبلية.


قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

I- الكتب:

1. أبو علفة عصام الدين: " **التسويق مفاهيم إستراتيجية** "، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002.
2. أبو قحف عبد السلام: "**مؤسسة الإدارة الإستراتيجية**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998.
3. إدريس ثابت عبد الرحمن: " **بحوث التسويق**"، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002.
4. إدريس ثابت عبد الرحمن: " **بحوث التسويق** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. إدريس ثابت عبد الرحمن، جمال محمد مرسي: " **التسويق المعاصر** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. إسماعيل السيد ومحمد فريد الصحن: " **التسويق** "، الدار الجامعية، مصر، 2001
7. البكري سونيا محمد ، "**إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
8. الدرادكة مأمون ، طارق الشلبي،" **الجودة في المنظمات الحديثة** "، دار صفاء للنشر، القاهرة، 2002.
9. الدرادكة مأمون وآخرون: "**الجودة في المنظمات الحديثة**"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
10. السلمي علي " **ادارة الجودة الشاملة** "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995
11. السيد إسماعيل محمد: "**الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**"، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1995
12. الشنواني صلاح: " **الإدارة التسويقية الحديثة** "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
13. الصباغ عماد: "**إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**"، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، 2000.
14. الصحن محمد فريد ، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، مصر، 1996.
15. الصحن محمد فريد: " **إدارة التسويق** "، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002
16. الصمدعي محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف،" **سلوك المستهلك"،** دار المناهج ، عمان ،2002.
17. الصمدعي محمد جاسم: "**مدخل التسويق المتقدم**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
18. الضمور هاني حامد: " **طرق التوزيع** "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000.
19. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين: "**إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. العدلوني محمد اكرم: **العمل المؤسساتي** ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، 2002
21. العلى عبد الستار أحمد: "**إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للنشر، عمان، 2000
22. المناوي عائشة مصطفى: " **سلوك المستهلك** "، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
23. الموجي بهيرة : "**دوائر الجودة**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.

24. النابلسي مهند : "**الجودة الشاملة تطبيقها العملية**"، الجمعية الأردنية للجودة، عمان، 2002.

25. النجار فريد راغب: "**إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي**"، مكتبة الإشعاع للشر، الإسكندرية، 1997.

26. النجار فريد: " **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** "، إيتراك للنشر، لبنان، 1999.

27. إوهارا فرانكلين: " **دليل اللإيزو9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية** "، الدار العربية للعلوم للنشر، لبنان، 1999.

28. بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز: "**إدارة الجودة الشاملة** "، ردمك للنشر، الرياض،1997

29. تيم بول ، ترجمة هالة صدقي: " **50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد** "، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 1997.

30. جودة محفوظ أحمد: "**إدارة الجودة الشاملة**"، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

31. جورج ستيفن .ارنولد ديمر زكيتش: "**إدارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم**"، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، 1998.

32. حمود عبد الفتاح:" **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**"، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

33. دافيد لاسكال، ترجمة أحمد عثمان، **1 % قمة الأداء**، دار الطباعة المتميزة، مصر، 1998.

34. ديان هيسان ريتشارد ويتلي، ، تعريب: د. عبد الرحمن توفيق " **الإدارة بالعملاء: استراتجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية**" ، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 1998.

35. ريك جريغز ديان جون، ، **الجودة في العمل**، ترجمة حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1995 .

36. زين الدين عبد الفتاح، " **تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة** "، دار الكتب، مصر، 1997.

37. زين العابدين فريد عبد الفتاح: " **فن الإدارة اليابانية** "، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية 2000.

38. شهدت وارين وجيروم فاتجا: ترجمة عبد الحميد مرسي، " **مدير الجودة الشاملة** "، دار آفاق الإبداع العالمية الرياض، 1997.

39. عبد العزيز خالد بن سعد: " **إدارة الجودة الشاملة** "، فهد الوطنية فهرست مكتبة الملك، الرياض، 1997.

40. عبد العزيز سمير محمد: " **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000، 110011** "، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

41. عبد القادر محمود سلامة، **الضبط المتكامل لجودة الإنتاج**، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 2000

42. عبيدات محمد إبراهيم " **مبادئ التسويق** "، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

43. عفيف صديق محمد: " **إدارة التسويق** "، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996.

44. علي حسن علي، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، دار حامد للنشر، عمان، 1999.

45. عمر محمد إسماعيل ، **أساسيات الجودة في الإنتاج**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

46. عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

47. فيلد دال بستر "**الرقابة على الجودة**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1995.

48.كوتلر فيليب وآخرون: ، ترجمة مازن نفاع: " **التسويق** "، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر، سوريا، 2002
49.كوتمان رونالد.ج: **إدارة الجودة، الهندسة الشاملة**، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1994.
50.لعويسات جمال الدين ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة، الجزائر، 2003.
51.ماكينلي رودريك ، **تحقيق الجودة، الدليل العلمي لتطبيق الجودة**، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الإبداع للنشر، الرياض، 1999.
52.مجبر فلاح سعيد: " **انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية** "، المنظمة العربية للتنمية، بدون بلد نشر، 2001.
53.مرسى نبيل محمد: **إستراتيجية الإنتاج والعمليات**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
54.مصطفى أحمد سيد: **إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات**، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، القاهرة، 1998.
55.هامر مايكل: " **نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة** "، ترجمة قسم الترجمة في دار الآفاق والإبداع، آفاق الإبداع للنشر، الرياض،1999.
56.ياسين سعد غالب ، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

II- رسائل وأطروحات:

1. الألفي ريم محمد صالح، **قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002
2. الحامد علي سعد علي، **قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر 2003
3. العيهار فلة: **"دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
4. بومدين يـوسف: "**دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006،
5. حاتم نجود: "**تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه - دراسة حالة NCA**-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007
6. سعادي خنساء: "**التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي** "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
7. عبد ا على: "**اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر-**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999
8. علي محمد علي بركات ، **قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة**، رسالة ماجستير، عين شمس، 2001.

9. قالون جيلالي: " **تسيير جودة الخدمات** "، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للإدارة، 2003.

10. كشيدة حبيبة: " **استراتيجيات رضا العميل -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية-**، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2004.

11. مصطفى رشا حسين عبد العزيز: **قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1998.

III- المجلات:

1. داني الكبير أمعاشو، فتات فوزي: "**الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة**"، مجلة الإدارة العدد21، 2001.
2. حبيقة رانية: **ادارة الجودة الشاملة،** مجلة الاداري، دار الصياد للنشر، بيروت، يوليو،2004
3. زين الدين فريد عبد الفتاح "**المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، مجلة البحوث التجارية بدون عدد، الزقزاق، 1996
4. عبد الرحمن توفيق: "**الجودة الشاملة**"، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، طبعة 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.

IV- الملتقيات:

1. السراج حطي محمد شاكر، قراوي احمد الصغير: "**آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال ادارة الجودة الشاملة**"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة 3-4 ماي 2005.
2. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف: "**إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.
3. عبد ا علي: "**التحولات وثقافة المؤسسة**"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية، البليدة 2001-2002.

V- القواميس:

1. محمد فتحي: " **766 مصطلح إداري**"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
2. المنجد الإعدادي، دار المشرق، الطبعة الثانية، لبنان، 1977.

المراجع باللغة الفرنسية:

I- Les ouvrages :

1. Abdelmadjid Amine :" **Le comportement du consommateur face aux variable d'action marketing**", Edition management, Paris, 1994
2. Bernard Claude Yves : **Le management par la qualité total : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnellement** , édition, AFNOR, paris, 2000.
3. Bouayad Anis et D'andre Emmanuel : « **Stratégie et métier de l'entreprise : pourquoi et comment définir le métier de notre entreprise** », ed Dunod, Paris , 2000.
4. Brilman. J, **« les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance** »,3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
5. Boyer Luc .Didier burgravem, '**le marketing avancée du one to one au e-busness**, édition organisation, Paris, 2000.
6. Brilman Jean," **les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance**", édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001.
7. Broustail Joël, Frederik FRERY : **Le management stratégique de l'innovation**, éditions Dalloz, Paris, 1993.
8. Camp robert : ' **le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrent**, édition d'organisation, Paris, 1992.
9. Cattan Michel : **maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel**, les éditions d'organisation, Paris, 2000.
10. Cathan. M et autres,"**maîtriser les processus de l'entreprise**", édition d'organisation, paris, 1998.
11. Champy James Hammer Michael,: "**Le reengineering**", édition DUNOD, Paris, 1993.
12. Curien Nicolas : **Economie et management des entreprises de réseau**, édition Economica, Paris, 1992.
13. Daniel Ray : « **mesurer et développer la satisfaction** », Edition d'organisation, Paris, 2000.
14. Detrie Philipe, **conduire une démarche qualité**,les éditions d'organisation, Paris, 2001.
15. Détrie Philippe : « **Le client retrouvé : Guide pratique de la qualité total** », édition d'organisation, 3éme éditions , Paris, 1999 .
16. Djitli Mohamed Seghir : « **Comprendre le Marketing** », Edition Berti, Algérie, 1990.

17. Douglas H, Vinzant, Janet C, « **Stratégie Management and total qualité manageme**nt : **Challenges and choices** », Public Administration Quarterly, v20,n2. Summer 1996.

18. Dubois Philipe et Kotler **:" Le Marketing Management**", édition publi union, 9éme édition, Paris, 1997

19. Dubois et Kotler, **marketing management**, édition Pearson éducation, 12eme édition, paris , 2006

20. Dubois,Pierre- Louis Alain Jolibert: **« Le Marketing** » édition Economica, 3éme Edition, Paris, 1998.

21. Dumoulin Jean- Louis : « **Clients satisfaits entreprise gagnante** », les éditions d'organisation, Paris, 1994

22. Evan, I.R : **« Applied production and operation management** », West pub company, 4th edition, London.1993

23. Froman Bernard : « **du manuel qualité au manuel management** », édition AFNOR, Paris 2001.

24. Gasquet chautophe et Segot jaques: « **assurer le passage a la norme iso 9001**. **Version 2000 en route vers l'excellence**, édition AFNOR, Paris ,2001

25. Gervais Michel : **« contrôle de gestion** », Edition Economica, 7éme édition, Paris, 2001

26. Philippe Détrie, **"Le client retrouve"**, Edition d'organisation, , Paris, 1998

27. Giannelloni Jean - Lue – Eric vernette," **études de marché**", Vuibert, Paris, 1995

28. Glass Neil : « **Management : les 10 défis** », les éditions d'organisations, Paris, 2001.

29. Gogue Jean –Marie : **management de la qualité**, édition economica, 3ème édition, Paris, 2001

30. Gogue Jean – Marie : **« traité de la qualité »**, édition economica, Paris, 2000.

31. Guy audiger : **« Marketing pour l'entreprise** », édition gualino, Paris, 2003

32. Huberac jean –pierre, « **Guide des méthodes de la qualité »**, édition AFNOR, Paris, 2001.

33. Jarrosson Bruno, « **100 ans de management : un siècle de management a travers les écrits** », édition DUNOD, Paris, 2000

34. Jocou pierre, Lucas Frédéric : « **Au cœur du changement :une autre démarche de management,la qualité tota**l », édition DUNOD, 3éme édition,paris,1995

35. Juran Joseph : « **la qualité dans les services** », édition ANFOR, Paris, 1987

36. Keviler Isabelle **: « le contrôle de gestion à la portée de tous »**, édition economica, 3ème édition, Paris, 2001

37. Lamprecht James, ISO9001 : **Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique**, édition AFNOR, Paris, 2001

38. Lars Mayer, Weerden : "**La fidélisation client**", édition Vuibert, Paris, 2004

39. Machault Michel **: « conquérir des clients »,** Edition Foucher, Paris, 2000

40. Maders Henri- Pierre : « **conduire une équipe projet »,** édition d'organisation, 2éme ed, Paris, 2000.

41. Margat Pierre : « **Fidéliser vos clients** », édition d'organisation, , 2éme édition, Paris, 2001

42. Mintzberg Henry : **Le management : voyage au centre des organisations**, éditions d'organisation, Paris, 1989.

43. Mitonneau Henri : « **ISO9000 version 2000** », éditions DUNOD, Paris, 2001

44. Ohna Paul : « **Le total customer management** », Edition d'organisation, Paris, 2001,

45. Pras Bernard, » **Market** », DANOD, Paris, 3ème édition, 2003

46. Sebelo Didier et Vertighem Christophe : **de la qualité a l'assurance de la qualité, accompagner la démarche** « édition AFNOR, 2eme édition, Paris.2001.

47. Steiss, Alan, « **strategic management and organization decision making** », Lexington, MA :D.C Heach.P.I, 1985

48. Supizet, Jean **« Le management de la performance durable »**, édition d'organisation, Paris, 2002

49. Sveiby Karl Erik : Knowledge : « **management la nouvelle richesse des entreprises** », édition maxima, Paris, 2000 .

50. Thierry Hougron **: « Le pilotage de la valeur »,** édition Dunod, Paris, 2003.

51. Todorov Braninir, **ISO9000**, Gaetan Morin éditeur, 3ème édition, Paris, 1994.

52. Villalonga Christophe : **L'audit qualité interne : démarche et technique de communication efficacité son processus d'audit**. **Iso 9000. Iso 9011**, édition DUNOD, paris, 2003

II**- Les Revue** :

1. Debruyne Michel : **« la certification qualité selon les normes ISO**», Revue des sciences de gestion, N°194, Mars Avril, 2002.

2. Gary Hamel et al, « **Competing for future** », Harvard Business Review, July-Aug, N°125,a 1992

3. Neuville Jean – Philipe, « **la qualité en question** », revue française en gestion, N°18, Mars, Avril, Mai 1996

4. Potie N Christian: " **la qualité**", la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdés, N° 9.mai 1999.

5. **Trait d'union, (2000)**, Revue interne d'Air Algérie , N° 26, troisième trimestre.

III- **Site Internet** :

1. **برويفات يحيى عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة**

www.ituarabic.org. consulter le 30-01-2005

2. Chênette Madeleine : **« Mobiliser par l'approche client** » http// www.secor.biz.pdf,:20/05/2000

3. Cotie pierre, « **la qualité totale** », http: // www.ibn- Taymia-edu/quality1.files/ frae. Htm.05/10/2005

4. Denis jean- Emile : « **orientation marché et performance** », http : //.www. hec. unige. ch. pdf, 11/02/2006.

5. .Groupe XL, **"la satisfaction client"**, http://www.Xl.Fr/Lgroupe_xl/experiences.asp

6. Inizan. M,"**l'ecoute-client**",http://www.rouen.cci.fr.pdf,25/10/2005, p 8

7. Mono James, **l'amélioration contenu**, http://www.creativehorion.com.sa/Nashra.htm.10/09/2006

8. Laforte Denis: « **Gestion de projet et secteur public** », (décembre 1999), Document Edite sur (http//www.enap.uquebec.ca/documents-pdf/observatoire/coup-doeil/1999-dec-vol5n°4.pdf), (premier accès le : 18/08/2004) , 221 K_0, P2/10

9. ROGER Alain: « **Impact du management par projets sur les activités de l'entreprise** », (Daylight group Document de travail-version0.02- 1[ére] version Octobre 2003), (http:/daylight-group.com/).

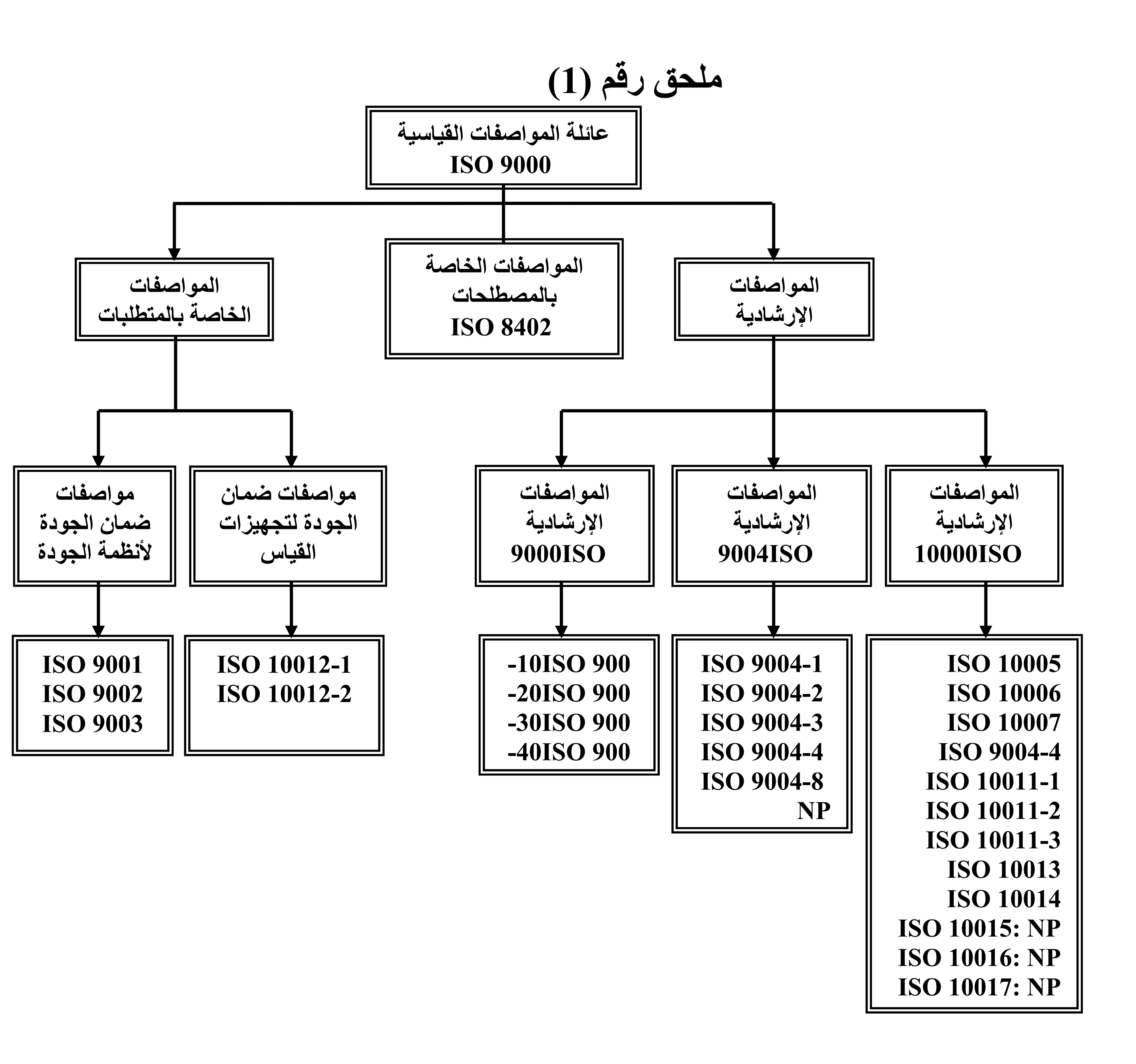
10. Thierri Jean : « **Optimiser les processus** », http:// www.fonction-publique.gouv.fr.pdf, p 12,

11. http:// doc. Abhatoo, net ma/ IMG/ doc/ nadi2.doc. Le 14/02/2005.

.

الـمـلاحق

ملحق رقم (1)



عائلة المواصفات القياسية
ISO 9000
المواصفات الخاصة بالمتطلبات
المواصفات الخاصة بالمصطلحات
ISO 8402
المواصفات الإرشادية
مواصفات ضمان الجودة لأنظمة الجودة
مواصفات ضمان الجودة لتجهيزات القياس
المواصفات الإرشادية
9000ISO
المواصفات الإرشادية
9004ISO
المواصفات الإرشادية
10000ISO
ISO 9001
ISO 9002
ISO 9003
ISO 10012-1
ISO 10012-2
-10ISO 900
-20ISO 900
-30ISO 900
-40ISO 900
ISO 9004-1
ISO 9004-2
ISO 9004-3
ISO 9004-4
ISO 9004-8
NP
ISO 10005
ISO 10006
ISO 10007
ISO 9004-4
ISO 10011-1
ISO 10011-2
ISO 10011-3
ISO 10013
ISO 10014
ISO 10015: NP
ISO 10016: NP
ISO 10017: NP

الملحق رقم (2)

المعايير الإرشادية لسلسلة المواصفات إيزو 14000

ISO 14001.2: أنظمة الإدارة البيئية: مواصفات وتعليمات الاستخدام.

ISO 14004: أنظمة الإدارة البيئية: توجيهات عامة حول المبادئ والأنظمة وتقنيات المساندة.

ISO 14010.2: إرشادات حول التدقيق البيئي: مبادئ عامة حول التدقيق البيئي.

ISO 14012.2: إرشادات حول التدقيق البيئي: إجراءات التدقيق- التدقيق في أنظمة الإدارة البيئية.

ISO 1401.2: إرشادات حول التدقيق البيئي: معايير التأهل للمدققين البيئيين.

ISO 14013: إدارة برنامج للتدقيق البيئي.

ISO 14014: عمليات المراجعة الأساسية.

ISO 14015: التقييم البيئي الميداني.

ISO 14020: أهداف العلامات البيئية ومبادئها.

ISO 14021: العلامات البيئية: مطالب بيئية ذاتية- شروط وتعريفات.

ISO 14022: العلامات البيئية: الأنظمة.

ISO 14022: العلامات البيئية: الرموز.

ISO 14023: العلامات البيئية: مناهج الاختبار والتحقق.

ISO 14024: العلامات البيئية: المبادئ والممارسات والمعايير الأساسية للبرنامج الخاص بأهل الاختصاص القائم على عدة معايير (النموذج 01)- دليل إجراءات منح الشهادات ISO 1404X: العلامات في النموذج 03.

ISO 14040: تقييم دورة الحياة: المبادئ والإطار العام.

ISO 14041: تقييم دورة الحياة: تحليل جردة دورة الحياة.

ISO 14042: تقييم دورة الحياة: تقييم الوقع.

ISO 14043: تقييم دورة الحياة: التفسيرات.

ISO 14050: تقييم دورة الحياة: الشروط والتعريفات.

ISO Guide 64: دليل تضمين النواحي البيئية في معايير السلعة.

الملحق رقم (3)

الشبكة الداخلية والخارجية للخطوط الجوية الجزائرية

ALGER
Jijel
Annaba
Béjaia
Constantine
Oran
Batna
Tebessa
Tlemcen
Biskra
El-Oued
Laghouat
Ghardaia
Béchar
Ouargla
Hassi Messaoud
El-Goléa
Timimoun
Tindouf
Adrar
In Aménas
In-Salah
Illizi
Djanet
Tamanrasset
B.Badji Mokhtar

RESEAU
INTERIEUR

الشبكة
الداخلية

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGÉRIE

RESEAU INTERNATIONAL

لشبكة لدولية

الخطوط الجوية الجزائرية

AIR ALGÉRIE

ALGER

Moscou
Berlin
Manchester
Londres
Bruxelles
Lille
Francfort
Paris
Metz
Mulhouse
Genève
Lyon
Bordeaux
Toulouse
Montpellier
Marseille
Nice
Rome
Istanbul
Barcelone
Madrid
Alicante
Annaba
Oran
Constantine
Tunis
Béjaia
Batna
Biskra
Tlemcen
Casablanca
Beyrouth
Damas
Tripoli
Amman
Le Caire
Sha
Dubai
Tamanrasset
Djeddah
Nouakchott
Agadès
Dakar
Niamey
Bamako
Ouagadougou
Abidjan

—— lignes régulières
- - - - lignes saisonnières

الملحق رقم (4)

تطور رقم الأعمال والحصة السوقية للخطوط الجوية الجزائرية

AIR ALGERIE

DIRECTION COMMERCIALE

S/DIRECTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

RESULTATS MARCHE GLOBAL (AH + CIES ETRANGERES)

Année 2000/2001/2002

RESEAU : INTERNATIONAL

RESEAU		2000			2001			2002			PART AH%			EVOL%	
		AH	CE	TOTAL	AH	CE	TOTAL	AH	CE	TOTAL	2000	2001	2002	2001/2000	2002/2001
France	OFFRE	2 018888	0	2 018888	2 237191	4 144	2 241335	2 017027	295820	2 312847	100	99,82	87,21	11,02	3,19
	TRAFIC	1 337611	0	1 337611	1 493638	1 825	1495463	1 371077	128370	1 499447	100	99,88	91,44	11,80	0,27
	CR%	**66,25**	**0,00**	**66,25**	**44,04**	**66,72**	**67,98**	**43,39**	**44,83**					**0,47**	**-1,89**
Europe	OFFRE	361 466	103 036	464 502	417 982	154 103	572 085	358 070	115 444	473 514	77,82	73,06	75,62	23,16	-17,23
	TRAFIC	221 053	63 566	284 619	215 103	84 977	300 080	212 944	79 894	292 838	77,67	71,68	72,72	5,43	-2,41
	CR%	**61,15**	**61,69**	**61,27**	**51,46**	**55,14**	**52,45**	**59,47**	**69,21**	**61,84**				**-8,82**	**-9,39**
MMO	OFFRE	215 542	195 065	410 607	226 169	199 744	425 912	263 156	184 996	448 152	52,49	53,10	58,72	3,73	5,22
	TRAFIC	150 334	118 284	268 618	156 187	118 756	274 943	171 232	118 273	289 505	55,97	56,81	59,15	2,35	5,30
	CR%	**69,75**	**60,64**	**65,42**	**69,06**	**59,45**	**64,55**	**65,07**	**63,93**	**64,60**				**-0,87**	**0,05**
Afrique	OFFRE	38 926	0	38 926	55 490	0	55 490	60 116	0	60 116	100	100	100	42,55	8,34
	TRAFIC	21 056	0	21 056	34 744	0	34 744	42 002	0	42 002	100	100	100	65,01	20,89
	CR%	**54,09**	**0**	**54,09**	**62,61**	**0**	**62,61**	**69,87**	**0**	**69,87**				**8,52**	**7,26**
INTER	OFFRE	2 634822	298101	2 932923	2 936832	357991	3 294823	2 698369	556260	3 294629	89,84	89,13	81,90	12,34	-0,01
	TRAFIC	1 730054	181850	1 911904	1 899672	205558	2 105230	1 797255	326537	2 123792	90,49	90,24	84,62	10,11	0,88
	CR%	**65,66**	**61,00**	**65,19**	**64,68**	**57,42**	**63,90**	**66,61**	**54,76**	**64,46**				**-1,29**	**0,57**

AIR ALGERIE

DIRECTION COMMERCIALE

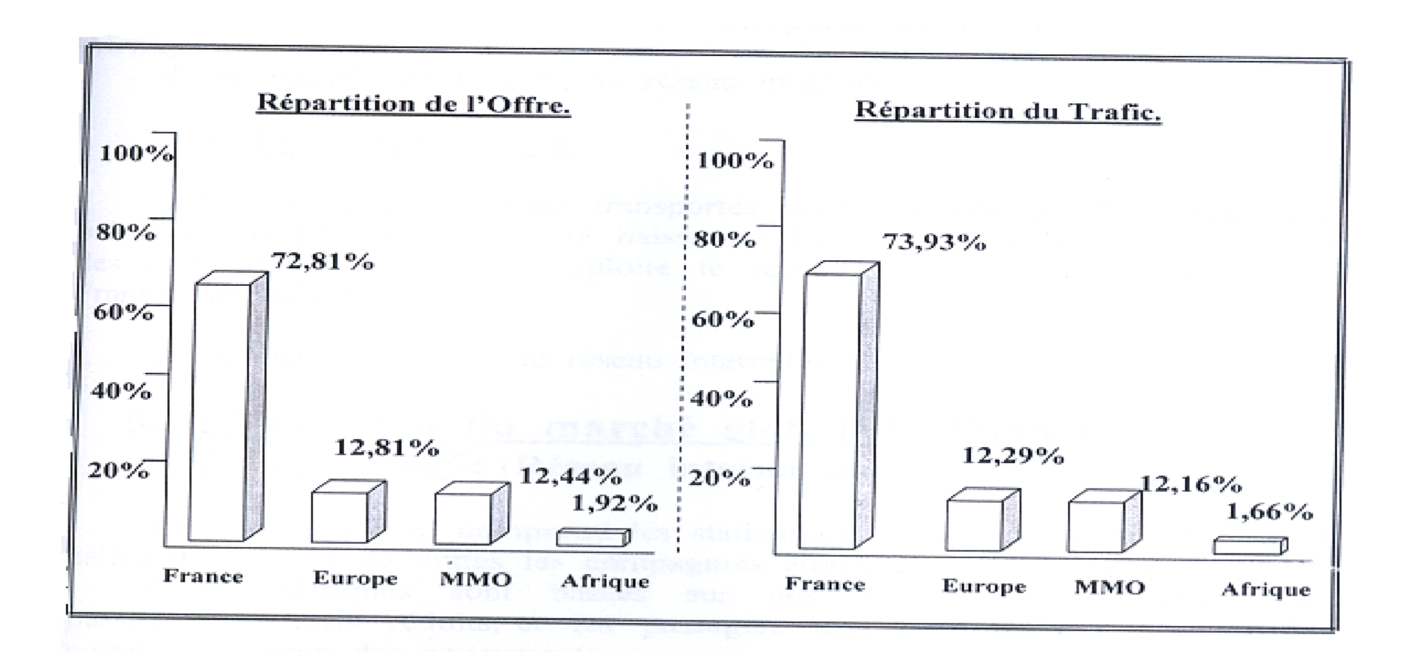
S/DIRECTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

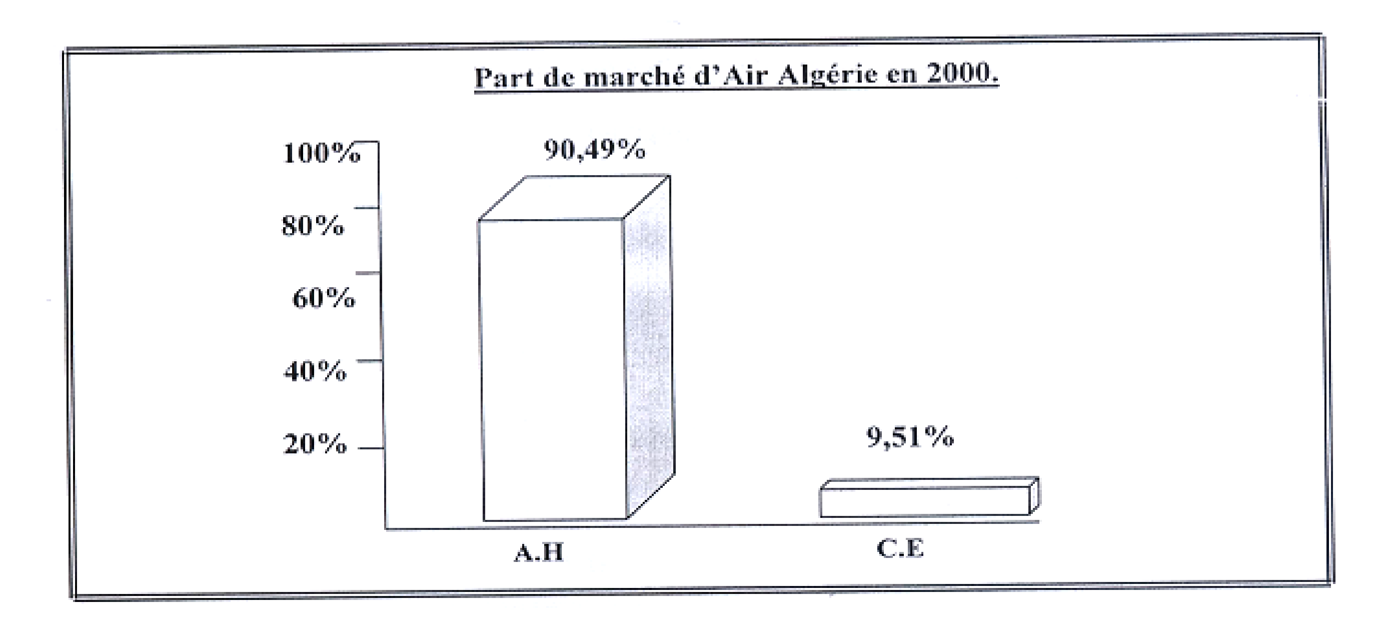
RESULTATS MARCHE GLOBAL (AH + CIES ETRANGERES)

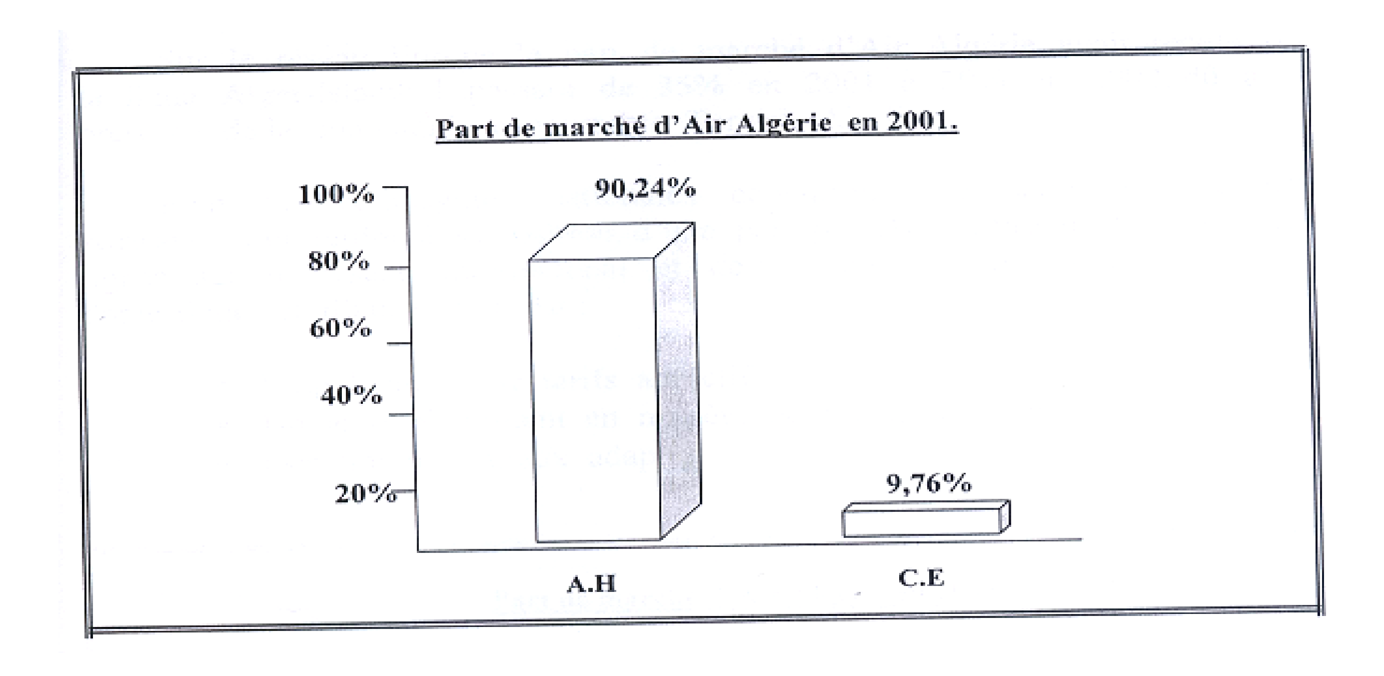
Année 2003/2004/2005

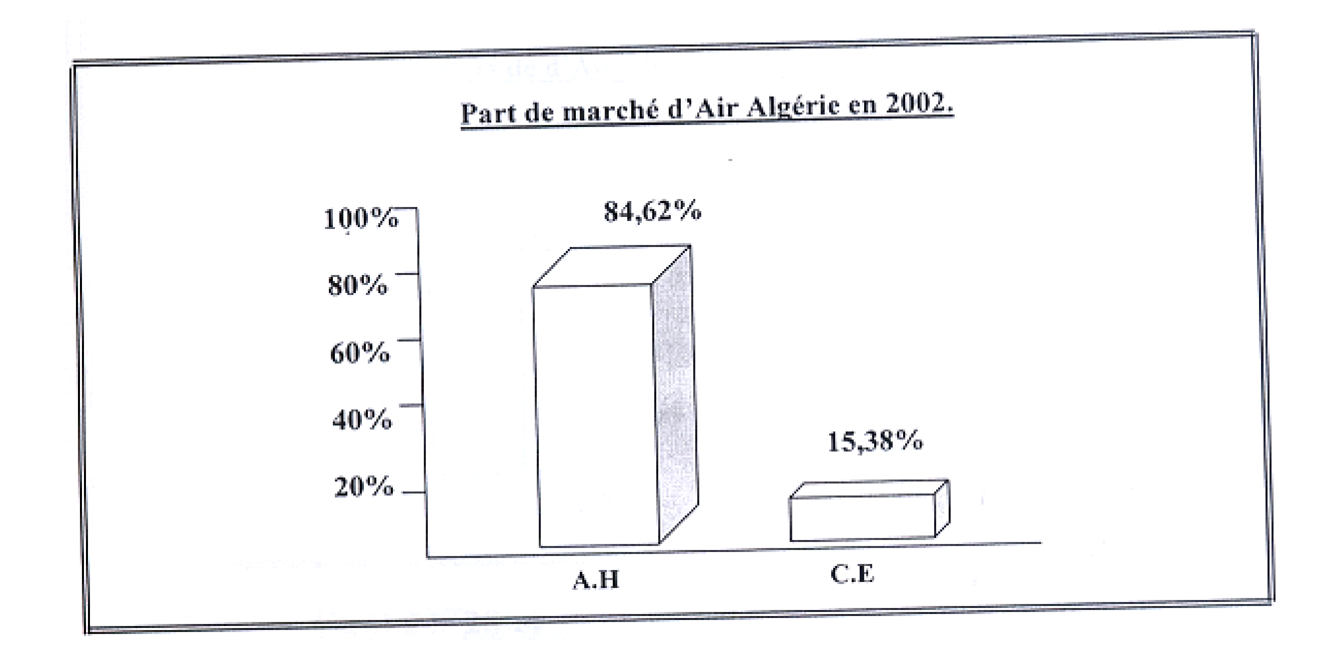
RESEAU : INTERNATIONAL

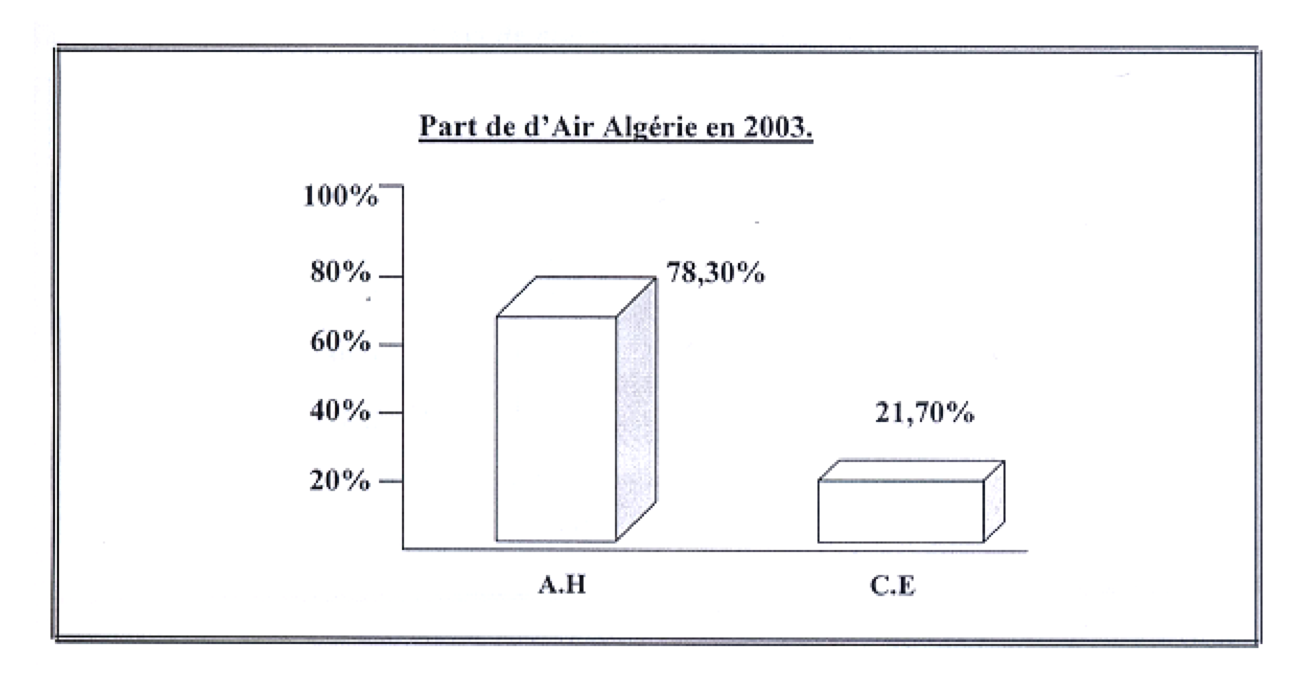
RESEAU		2003			2004			2005			PART AH%			EVOL%	
		AH	CE	TOTAL	AH	CE	TOTAL	AH	CE	TOTAL	2003	2004	2005	2004/2003	2005/20
France	OFFRE	2 209391	643 188	2 852579	2 161115	1 177698	3 338813	2 319165	1 363574	3 682739	77,45	64,73	62,97	17,05	10,30
	TRAFIC	1 535170	292 322	1 827492	1 397162	583 125	1 980287	1 362078	770 188	2 132 266	84,00	70,55	63,88	8,36	7,67
	CR%	**69,48**	**45,45**	**64,06**	**64,65**	**49,51**	**59,31**	**58,73**	**56,48**	**57,90**				**-4,75**	**-1,41**
Europe	OFFRE	361 764	192 656	554 420	394 845	180 450	575 295	408 111	211 816	619 927	65,25	68,63	65,83	3,77	7,76
	TRAFIC	241 397	124 665	366 062	242 638	113 071	355 709	226 511	129 840	356 351	65,94	68,21	63,56	-2,83	0,18
	CR%	**66,73**	**64,71**	**66,03**	**61,45**	**62,66**	**61,83**	**55,50**	**61,30**	**57,48**				**-4,20**	**-4,35**
MMO	OFFRE	274 851	214 588	489 439	375 320	295 600	670 920	396 273	365 364	761 637	56,16	55,94	52,03	37,08	13,52
	TRAFIC	177 076	135 523	312 599	238 733	188 767	427 500	224 167	208 310	432 477	56,65	55,84	51,83	36,76	1,16
	CR%	**64,43**	**63,15**	**63,87**	**63,61**	**63,86**	**63,72**	**56,57**	**57,01**	**56,78**				**-0,15**	**-6,94**
Afrique	OFFRE	64 234	0	64 234	64 511	0	64 511	64 401	0	61 401	100	100	100	0,43	-4,82
	TRAFIC	39 494	0	39 494	36 144	0	36 144	29 575	0	29 575	100	100	100	-8,48	-18,17
	CR%	**61,48**	**0,00**	**61,48**	**56,03**	**0,00**	**56,03**	**48,17**	**0,00**	**48,17**				**-5,46**	**-7,86**
INTER	OFFRE	2 910240	1 050432	3 960672	2 995791	1 653748	4 649539	3 184950	1 940754	5 125704	73,48	64,43	62,14	17,39	10,24
	TRAFIC	1 993137	552 510	2 545647	1 914677	884 963	2 799640	1 842331	1 108338	2 950669	78,30	68,39	62,44	9,98	5,39
	CR%	**68,49**	**52,60**	**64,27**	**63,91**	**53,51**	**60,21**	**57,84**	**57,11**	**57,57**				**-4,06**	**-2,65**

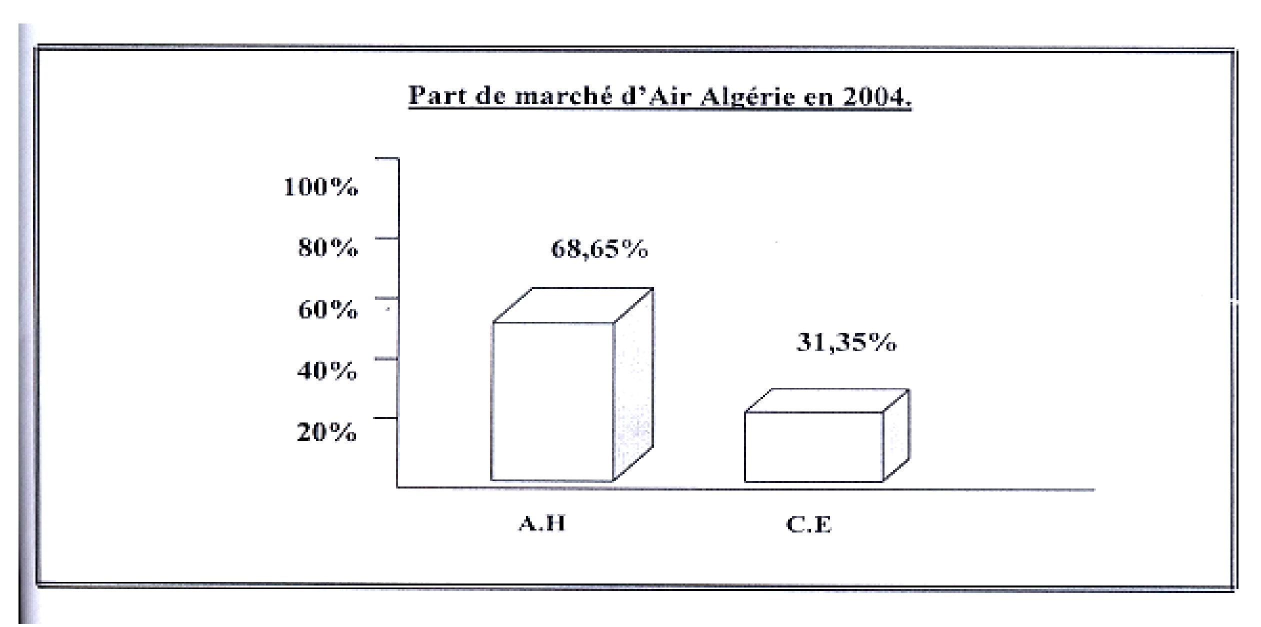

Répartition de l'Offre.
100%
80%
60%
40%
20%
72,81%
12,81%
12,44%
1,92%
France
Europe
MMO
Afrique
Répartition du Trafic.
100%
80%
60%
40%
20%
73,93%
12,29%
12,16%
1,66%
France
Europe
MMO
Afrique

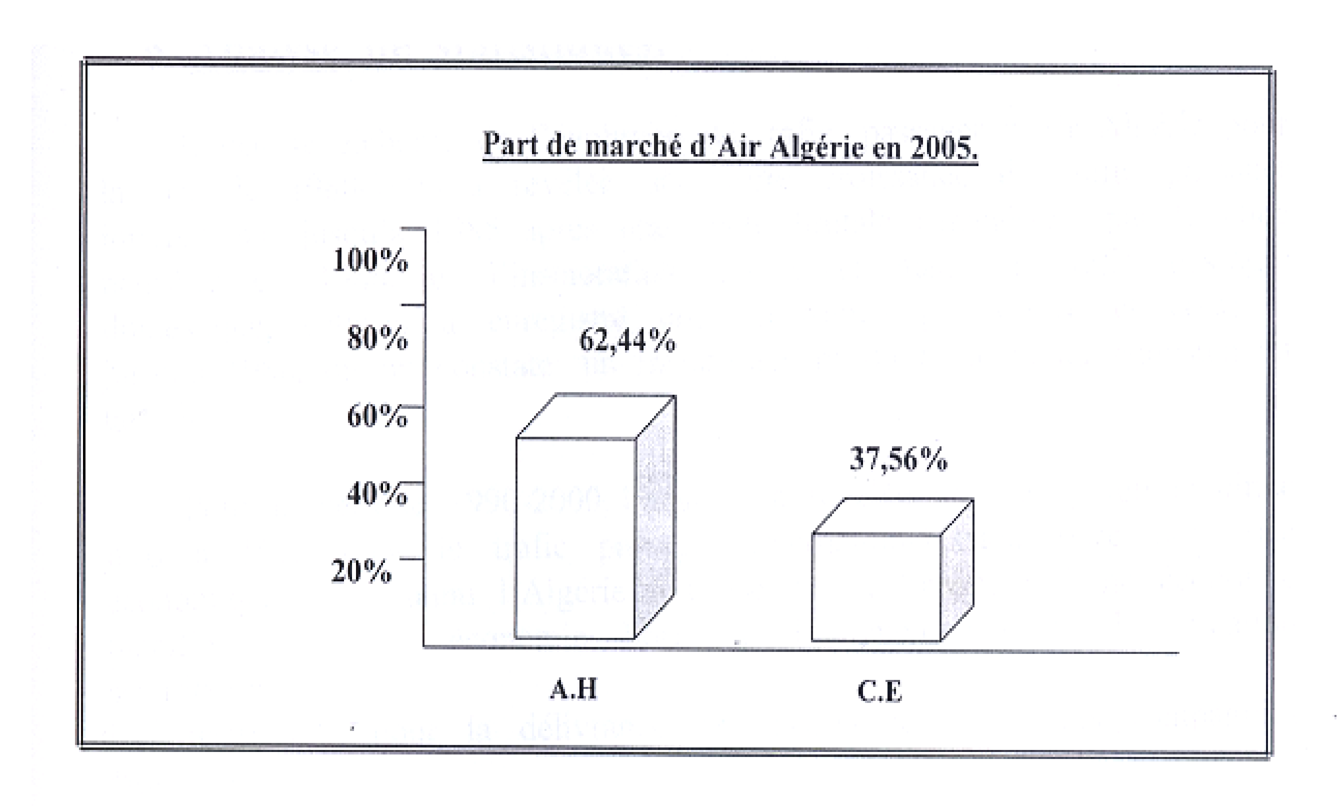

Part de marché d'Air Algérie en 2000.
100%
80%
60%
40%
20%
90,49%
9,51%
A.H
C.E


Part de marché d'Air Algérie en 2001.
100%
80%
60%
40%
20%
90,24%
9,76%
A.H
C.E


Part de marché d'Air Algérie en 2002.
100%
80%
60%
40%
20%
84,62%
15,38%
A.H
C.E


Part de d'Air Algérie en 2003.
100%
80%
60%
40%
20%
78,30%
21,70%
A.H
C.E


Part de marché d'Air Algérie en 2004.
100%
80%
60%
40%
20%
68,65%
31,35%
A.H
C.E


Part de marché d'Air Algérie en 2005.
100%
80%
60%
40%
20%
62,44%
37,56%
A.H
C.E

الملحق رقم (05)

الاستبيان

ملحق رقم 5: الاستبيان

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

Etudiante : **SOUKEUR Fatima Zohra**

Degré : **2ème Année Magister, Option : Marketing, Université d'Alg**er

Département : **Science Commercial**

Lieu d'étude : **AIR ALGERIE**

Mme, Melle, Mr

Cette présente enquête est réalisée pour un projet d'amélioration de la qualité de service de la Compagnie nationale AIR ALGERIE.

Nous vous prions de nous faire part librement de vos opinions concernant la prestation de service fournie il n'a y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seule votre opinion compte.

Naturellement, vos opinions resteront strictement confidentielles et ne seront pas employées ultérieurement à des fins commerciales.

Afin de remplir le questionnaire (cinq feuilles) ci-joint, il vous suffit de cocher les cases qui correspondant à votre appel degré d'accord ou désaccord.

Afin qu'il puisse être analysé, il importe que vous répondiez absolument à toutes les questions même si vous n'êtes pas sur (e) des réponses.

PAR AVANCE NOUS VOUS REMERCIONS INFINIMENT POUR L'INTERET QUE VOUS PORTEZ A NOTRE ETUDE.

Vos habitudes :

1- Combien de fois vous arrive t-il de voyager par avion?

☐ une fois par an ☐ une fois par mois

☐ une fois par semaine ☐ plusieurs fois par semaine

2- Quels seraient les motifs du voyage?

☐ Affaires ☐ Visites aux proches ☐ tourisme

☐ Études ☐ Pèlerinages

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

3- Comment effectuez vous l'achat de votre titre de transport?

☐ cash

☐ par Internet

☐ par carte de crédit

☐ par chèque

☐ par Prepaid Ticket admit ou MCO

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

4. Comment effectuez vous votre réservation ?

☐ par téléphone ☐ par Internet ☐ dans une agence

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

5- Avez vous déjà voyagé avec Air Algérie ? si non allez à la question N° 16 pour poursuivre le questionnaire

☐ oui ☐ non

6- Etes vous resté fidèle à AIR ALGERIE? si non allez à la question N° 14 pour poursuivre le questionnaire.

☐ oui ☐ non

La qualité de la prestation de service :

7- Veuillez évaluer séparément l'amabilité et le professionnalisme de chacune des catégories du personnel suivant ?

	Excellent	Bonne	Acceptable	Mauvaise
Personnel de réservations				
standardiste				
Hôtesses d'accueil				
Les agents au soi				

8- comment trouvez-vous l'attente à chaque niveau cité ci-dessous ?

	Très longue	Longue	Acceptable	Courte
Réservation et achat du billet				
Enregistrement				
Embarquement à bord de l'avion				
Récupération des bagages				

9- Comment juger vous les prestations de service et les infrastructures suivant de la compagnie AIR ALGERIE ?

	Très bon	bon	moyen	mauvais	très mauvais
Concernant les services :					
* La ponctualité	☐	☐	☐	☐	☐
* Et s'il vous à été servi :					
◆Le petit déjeuner	☐	☐	☐	☐	☐
◆Le repas ou la collation	☐	☐	☐	☐	☐
◆Les boissons	☐	☐	☐	☐	☐
* Les annonces et les informations sur le vol	☐	☐	☐	☐	☐

Concernant les infrastructures :

* Le confort de votre fauteuil	☐	☐	☐	☐	☐
* L'espace disponible pour vos jambes	☐	☐	☐	☐	☐
* L'état de la cabine	☐	☐	☐	☐	☐

10- Vous arrive t-il de faire savoir vos opinions en ce qui concerne la prestation de service à la compagnie ? Si oui quels moyens utilisez vous ?

…………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

11- Vous arrive t-il de faire des réclamations ? si oui que pensez vous du temps et de la méthode de traitement ?

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………...

12- Globalement, en ce qui concerne la prestation de service d'AIR ALGERIE par rapport à son coût, diriez vous que vous êtes …

☐ Très insatisfait ☐ insatisfait ☐ assez satisfait ☐ très satisfait

Suggestions :

13- Quelles sont les améliorations qu'AIR ALGERIE doit apporter à ses prestations afin que vous continuiez à lui être fidèle ?

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………....

14- Parmi les raisons suivantes lesquelles vous ont poussé à quitter la compagnie ?

☐ Manque de ponctualité

☐ Aéronef non fiable

☐ Mauvais traitement des biens et des réclamations

☐ Mauvais services catering

☐ Manque des conforts des aéronefs

☐ Longueur d'attente pour les formalités

☐ Personnel pas aimable, pas professionnel

☐ Manque de communication sur les vols

☐ Lourdeur administrative lors des règlements des litiges

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La réponse est obligatoire.

15- Si autre, précisez :

……………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………….

16- Pour vous qui n'avez jamais utilisé les services de AIR ALGERIE, qu'est-ce qui vous importe le plus dans le choix de votre compagnie aérienne, outre la fiabilité des aéronefs ?

☐ La compétence des employés

☐ Le professionnalisme de la compagnie

☐ Le confort de la cabine

☐ Les informations sur le service

☐ Le prix

☐ La ponctualité

☐ La réponse est obligatoire.

17- Si autre, précisez :

……………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………….

18- Parmi les mots suivants ? Quels sont les 3 qui caractérisent le mieux AIR ALGERIE pour vous ?

☐ Incompétence	☐ dépassé	☐ inhumain
☐ Monopole	☐ voleur	☐ professionnel
☐ Serviable	☐ compétence	☐ partenaire
☐ Sympathique		

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

19- Aimeriez vous obtenir une carte de fidélité si la politique de service AIR ALGERIE répond à votre attente ?

☐ Oui ☐ non

La réponse est obligatoire.

20- Quels avantages aimeriez vous obtenir de cette carte ?

☐ Billet gratuit

☐ Sur classement

☐ Adhérer à un club

☐ Excédent de bagage en plus de la franchise bagage accordée par la classe

☐ Avoir une assistante secrétaire à bord de l'avion

☐ Avoir droit à une réservation d'hôtel

Pour mieux vous connaître :

21- Vous êtes :

☐ Un homme ☐ une femme

22- Votre age :

☐ Moins de 20 ans ☐ 21-35 ans ☐ 36-50 ans

☐ 51-70 ans ☐ plus de 70 ans

23- Votre profession ? Autre préciser :

☐ Agriculteur ☐ artisan/commerçant ☐ cadre supérieur

☐ Professeur ☐ employé ☐ patron

☐ Etudient ☐ retraité

24- Quelle est votre situation matrimoniale ?

☐ Célibataire ☐ marié (é) ☐ vivant maritalement

☐ Veuf (ve) ☐ divorcé (e) ☐ séparé(e)

25- Adresse électronique :